

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR

2009/2010



TII

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DA FORÇA AÉREA PORTUGUESA.

**A INFLUÊNCIA DE FACTORES HUMANOS NA MOTIVAÇÃO
E DESEMPENHO DE FUNÇÕES NOS MILITARES DA FORÇA
AÉREA PORTUGUESA**

JOSÉ ARTUR MARTINHO SILVA
CAPITÃO TOCC



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**A INFLUÊNCIA DE FACTORES HUMANOS NA
MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO DE FUNÇÕES NOS
MILITARES DA FAP**

CAP/TOCC José Artur Martinho Silva

Trabalho de Investigação Individual do CPOS/FA

Pedrouços 2010



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**A INFLUÊNCIA DE FACTORES HUMANOS NA
MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO DE FUNÇÕES NOS
MILITARES DA FAP**

CAP/TOCC José Artur Martinho Silva

Trabalho de Investigação Individual do CPOS/FA

Orientador: MAJ / TOCART Renato Pinheiro

Pedrouços 2010



Agradecimentos

Este trabalho é o resultado do contributo de várias pessoas, sem o apoio das quais seria impossível a sua concretização. Por esta razão gostaria de agradecer a todos aqueles que, de uma forma ou de outra, contribuíram para a sua elaboração.

Ao Sr. Prof. Paulo Feijoo pela disponibilidade demonstrada e pelo elevado grau de conhecimento nas matérias abordadas, o que veio a permitir solidificar conhecimentos na fase exploratória do trabalho.

Ao Sr. Prof. Dr. Manuel Patrício pela sua amabilidade, atenção e interesse demonstrados quando confrontado com os meus propósitos e objectivos. Sem dúvida que o seu grande contributo, fruto não só de estudos académicos apurados, como também de conhecimento acumulado ao longo da sua vida, principalmente na docência universitária, permitiu abrir novos horizontes e consolidar os conhecimentos das pesquisas efectuadas.

À Sr^a. TEN PSIC Ana Simões, em representação do Centro de Psicologia da Força Aérea, pela sua pronta disponibilidade e vastos conhecimentos transmitidos, principalmente no âmbito do stress em contexto de trabalho e pela cedência de material bibliográfico, que se mostrou vir a ser indispensável e farol na fase exploratória de intenso nevoeiro.

Ao Sr. MAJ Renato Pinheiro, pela serenidade, visão e indispensável apoio na orientação do trabalho, o que possibilitou tornar menos tenebrosa a ‘‘chegada a bom porto’’.

A todos os militares que se disponibilizaram a responder ao inquérito por questionário aplicado, sem o qual os objectivos traçados não se conseguiriam alcançar.

Por fim e não menos importante, à minha família pelo seu constante e incondicional apoio, encorajamento e pelo muito tempo que lhe foi retirado nestes últimos longos meses.



Índice

Introdução.....	1
1. Administração de recursos humanos	4
a. Generalidades.....	4
b. Teorias da administração	5
c. Pessoas e Militares como recursos humanos	6
d. Desempenho funcional	7
2. Motivação	8
a. Generalidades.....	8
b. Factores de motivação	8
c. Factores de desmotivação	10
3. Factores que afectam o desempenho	11
a. Generalidades.....	11
b. Factores intrínsecos (inerentes ao militar).....	12
(1) Personalidade.....	12
(2) Satisfação.....	13
(3) Abuso de drogas, álcool e medicação	13
(4) Sono e fadiga	14
c. Factores extrínsecos (inerentes à organização).....	15
(1) Progressão na carreira	15
(2) Avaliação do desempenho.....	16
(3) Cultura Institucional.....	17
(4) Pressão temporal.....	18
(5) Sistemas de recompensas e benefícios.....	18
4. Stress no trabalho	20
a. Generalidades.....	20
b. Stress e desempenho.....	20



c. Fontes de stress na FAP.....	22
Conclusões.....	23

Índice de Anexos

Anexo A – Corpo de Conceitos.....	A-1
Anexo B – Quadro síntese do modelo de análise.....	B-1
Anexo C – Entrevistas.....	C-1
Anexo D – Questionário.....	D-1
Anexo E – Apresentação e análise de resultados.....	E-1
Anexo F – Motivação – Pirâmide das necessidades de Maslow	F-1
Anexo G – Outros factores humanos influenciadores do desempenho funcional.....	G-1
Anexo H – Mecanismos de combate ao stress na FAP.....	H-1
Anexo I – Determinação da margem de erro da amostra.....	I-1



Resumo

Em todas as organizações, o desempenho funcional pode ser condicionado pela existência de factores que poderão conduzir a que, por vezes, esse desempenho não seja o mais adequado, com as evidentes repercussões daí decorrentes.

Assim sendo, este Trabalho de Investigação Individual pretendeu analisar qual o impacto de factores humanos no desempenho de funções nos militares da FAP.

O trabalho inicia-se com uma abordagem a várias teorias da administração, dando-se especial relevo aos aspectos relacionados com as pessoas. Seguidamente são identificados os factores que provocam motivação e desmotivação nos militares, com consequências no desempenho funcional. Posteriormente são determinados e abordados factores intrínsecos e extrínsecos aos militares que influenciam o desempenho de funções. Antes das conclusões é feita uma abordagem ao conceito de stress e à sua influência nas performances dos militares. Finalmente, são encontradas as principais fontes geradoras de stress para os militares da FAP.

Desta investigação concluiu-se que os factores que mais provocam motivação e que afectam positivamente o desempenho funcional são: as relações pessoais e profissionais mantidas entre superiores e inferiores hierárquicos; a responsabilidade atribuída aos militares; as funções exercidas pelos militares e o espírito de corpo e coesão existentes na organização. Contudo, o trabalho permitiu verificar que a expectativa de progressão na carreira foi considerado o principal factor provocador de desmotivação.

Foi também possível concluir que os factores que têm influência positiva no desempenho de funções são: os períodos em que existem bons níveis de motivação e satisfação nos militares da FAP; as condições ambientais existentes nos locais de trabalho e o estilo de chefia exercido pelos superiores hierárquicos. No entanto, os sistemas de recompensa existentes na FAP mostraram ser factor de pouca influência nesse desempenho.

Por fim, concluiu-se que os militares apresentavam níveis de pouco stress, considerando-se que este factor não influencia o desempenho funcional.

O conhecimento adquirido permitiu identificar alguns dados que podem permitir otimizar a gestão de recursos humanos, de modo a se poderem alcançar níveis óptimos de desempenho. Assim sendo, foram feitas algumas recomendações no sentido de um eventual aproveitamento das conclusões do trabalho.



Abstract

In all organizations, the functional performance can be affected by the existence of factors that can lead to an inappropriate performance, with the obvious repercussions that entails.

Therefore, this Individual Investigation Work intended to analyze what the impact of human factors in the functional performance of military personnel in Portuguese Air Force (FAP).

This work begins with an approach downwards several management theories, with emphasis to aspects related to people. Then, are identified the factors that cause motivation and demotivation in the military personnel, with consequences on the functional performances. Subsequently, they are determined and discussed intrinsic and extrinsic factors that influence the military performances. Before the conclusion is approached the concept of stress and its influence on the military functional performances. Finally, the main sources of stress in the military personnel are also found.

This research concluded that the factors that caused motivation and positively affecting the functional performance are: the personal and professional relationships maintained between upper and lower ranks; the given responsibility; the duties performed and the existing cohesion in the organization. However, the investigation allowed to assess the expectation of career progression, this was considered one demotivation factor.

It was also possible to verify that the factors that have positive influence on functional performance are: the periods in which there are good levels of motivation and satisfaction in the military personnel; the environmental conditions in the working places and the style of leadership exercised by superiors. However, the existing reward systems in the FAP showed to have little influence in the functional performance.

Finally, it was concluded that the military are in the “low level stress”, so it was considered that this aspect doesn’t influence the functional performance.

The knowledge acquired allowed to identify possible data that may allow optimize the management of human resources, in order to be able to reach optimum performance levels. This way, some recommendations were presented in order to take advance of the conclusions presented in this work.



Palavras-chave

MOTIVAÇÃO, DESMOTIVAÇÃO, FACTORES HUMANOS, DESEMPENHO FUNCIONAL, AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO, STRESS OCUPACIONAL, FONTES DE STRESS.



Lista de Abreviaturas

AFA	-	Academia da Força Aérea
BA6	-	Base Aérea N.º 6
BA11	-	Base Aérea N.º 11
CA	-	Comando Aéreo
CEMFA	-	Chefe do Estado-Maior da Força Aérea
CFMTFA	-	Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea
CIFFA	-	Comando da Instrução e Formação da Força Aérea
CPESFA	-	Comando de Pessoal da Força Aérea
CISM	-	Critical Incident Stress Management
CPISFA	-	Centro de Psicologia da Força Aérea
CRM	-	Centro de Recrutamento
DP	-	Direcção de Pessoal
EMFA	-	Estado-Maior da Força Aérea
EMFAR	-	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
FA's	-	Forças Armadas
FAI	-	Ficha de Avaliação Individual
FAP	-	Força Aérea Portuguesa
PSIC	-	Psicólogo
REAMMFA	-	Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea
TEN	-	Tenente
UAL	-	Universidade Autónoma de Lisboa



Introdução

A execução da missão das Forças Armadas no geral e da Força Aérea Portuguesa (FAP) no particular depende, quase na totalidade, da existência de um Sistema de Forças robusto constituído não só por recursos materiais, mas também por recursos humanos.

Na verdade, são os militares e civis que, com os seus conhecimentos, competências e motivações, desempenham as suas funções, dão corpo à instituição e tornam-se elementos fundamentais para a consecução da missão.

Como em todas as organizações, o desempenho das funções é condicionado pela existência de factores que poderão levar a que, por vezes, esse desempenho não seja o mais adequado, com as possíveis e evidentes repercussões para a FAP.

Tentar entender de que modo é como determinados factores humanos interagem com os militares da FAP, estudar e analisar as suas características, verificar se esses mesmos factores influenciam ou não o desempenho de funções, analisar os indicadores que são geradores de motivação e desmotivação e outros geradores de stress nos militares da FAP, poderá levar a conclusões e recomendações que se julga poderem beneficiar a organização, levando, quiçá, à optimização dos recursos.

A importância desta investigação resulta de, apesar de ser uma temática já exaustivamente abordada em termos gerais e em particular em muitas organizações, dentro deste contexto, não se tem conhecimento que existam dados e estudos na FAP que analisem o desempenho de funções condicionados por factores humanos. Do mesmo modo, desconhece-se a existência de valores demonstrativos dos índices motivacionais e de stress dos militares da FAP.

A abordagem a todos os factores que podem influenciar o desempenho de funções torna-se bastante complexa, pelo que, tendo em conta as entrevistas efectuadas e a bibliografia consultada, delimita-se o estudo apenas aos factores desenvolvidos no decorrer do trabalho. Do mesmo modo, delimita-se o objecto de estudo ao universo de militares apresentados no Anexo E (pág. E-1).

A elaboração deste trabalho teve como referência o método de investigação em ciências sociais proposto por Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt.

Na etapa da exploração foram realizadas leituras e entrevistas exploratórias. As leituras foram feitas em trabalhos realizados no âmbito escolar que abordam a matéria em estudo e em bibliografia cujos temas e assuntos estão ligados à temática em causa.



Seguidamente, no sentido de contribuir para a construção da problemática, foram exploradas as leituras e entrevistas efectuadas.

No Anexo A e B são apresentados o Corpo de Conceitos e o Quadro Síntese do Modelo de Análise respectivamente.

Esta investigação propõe-se estudar e verificar de que modo é que factores humanos podem influenciar o desempenho de funções nos militares da FAP.

A pergunta de partida é a seguinte:

“Qual o impacto dos factores humanos no desempenho de funções nos militares da FAP.”

Associada à questão inicial surgem perguntas derivadas, cuja investigação pretenderá responder:

- **P1** “Quais são os factores que se destacam como influenciadores na motivação dos militares da FAP?”;
- **P2** “Quais os factores que mais influenciam positivamente o desempenho de funções dos militares da FAP”;
- **P3** “Quais as fontes geradoras de stress na FAP”.

Afiguram-se as seguintes hipóteses, para encontrar uma resposta à questão inicial:

- **H1** “Os militares da FAP sentem-se desmotivados face às expectativas de progressão na carreira a que estão sujeitos”;
- **H2** “ Os sistemas de recompensa existentes têm pouca influência no desempenho de funções dos militares da FAP”;
- **H3** “Os militares da FAP encontram-se com níveis elevados de stress que afectam o desempenho funcional”.

Esta investigação compreende a introdução, quatro capítulos, conclusão e nove Anexos.

No primeiro capítulo será feita uma abordagem às várias teorias da administração preconizadas por diversos autores, dando-se especial atenção aos aspectos relacionados com as pessoas, tentando-se chegar posteriormente à visão de pessoas e militares com valor e como recursos que apresentam um determinado desempenho funcional.

No segundo capítulo, tendo em conta a importância observada na pesquisa efectuada, dar-se-á particular relevância à motivação, identificando-se os factores que se destacam tanto como motivadores como desmotivadores, em termos gerais e em concreto nos militares da FAP. Tentar-se-á também verificar a primeira hipótese e responder à primeira pergunta derivada.



No terceiro capítulo, com base nas entrevistas e na bibliografia consultada, determinar-se-ão outros factores humanos, tanto intrínsecos como extrínsecos aos militares, que poderão influenciar o desempenho de funções. Com base nessa contextualização, serão tratados esses factores com o detalhe julgado necessário. Tentar-se-á também verificar a segunda hipótese e responder à segunda pergunta derivada.

No quarto capítulo abordar-se-á o conceito de stress, tentando-se determinar a sua influência no desempenho funcional. É também objectivo encontrar as fontes geradoras e determinar os níveis de stress existentes nos militares da FAP, de modo a tentar responder à terceira pergunta derivada e verificar a terceira hipótese.

Finalmente são apresentadas as conclusões e recomendações tidas como adequadas.



1. Administração de recursos humanos

“A essência da administração é o ser humano. O seu objectivo é tornar as pessoas capazes do desempenho em conjunto, tornar as suas forças eficazes e as suas fraquezas irrelevantes.”

(Peter Drucker)

a. Generalidades

Como em todas as envolventes do conhecimento e da ciência, a administração também tem vindo a evoluir ao longo dos tempos, assistindo-se nos anos recentes a muitos desenvolvimentos que têm contribuindo para valorizar o estudo e estruturação das organizações.

Desde os tempos ancestrais em que o homem se socializou e começou a viver em comunidades, o trabalho tem sido uma constante. Neste longo percurso da humanidade existiram as mais variadas valências e evoluções do trabalho humano. “Quem trabalha para quem, quem faz a guerra para quem, quem é o escravo, quem é o dominador, (...) e coisas do género mostram que o trabalho vem sendo desempenhado sob múltiplas formas e diferentes tipos e usos.” (Chiavenato, 1999: 27).

De acordo com Motta (2004), nos dois últimos séculos o mundo passou por um processo de evolução e transformação bastante acentuado. Actualmente ao compararmos as organizações modernas com aquelas de à duzentos anos atrás verificamos que, muitos dos seus constituintes que nessa altura tinham pouca importância, são hoje preponderantes e essenciais, como hoje são, por exemplo, as pessoas.

No entanto é com o eclodir da revolução industrial que aparece o conceito que todos hoje conhecemos como “trabalho”. O decorrer do século XX trouxe bastantes modificações e influências que permitiram que as organizações se fossem adaptando e que influenciassem, sem dúvida, o comportamento e administração das organizações e a gestão do trabalho e dos trabalhadores.

A compreensão das características e aspectos essenciais das teorias de diversos autores, abordadas de seguida, que formalizaram o estudo das organizações, tendo em conta, particularmente, os aspectos relacionados com as pessoas, levar-nos-á a compreender melhor a evolução do conceito da gestão de



recursos humanos, o que irá permitir ser uma rampa de lançamento para o desenvolvimento do restante trabalho de investigação.

b. Teorias da administração

A teoria da administração científica de Taylor surge no início do século XX. A sua abordagem foi voltada mais para o estudo da produção nas fábricas. A ênfase era dada ao cumprimento das tarefas, procurando-se obter o máximo rendimento dos trabalhadores. A organização nesta altura “...fundamentava-se na análise do trabalho operário, no estudo dos tempos e movimentos, na fragmentação das tarefas e na especialização do trabalhador.” (Chiavenato, 2000, 76). Tentava-se eliminar ao máximo os períodos de ócio dos trabalhadores de modo a haver maior produtividade. O modo como se obteve a colaboração dos trabalhadores foi garantindo-lhes mais salário consoante o seu maior grau de eficácia e desempenho.

A teoria clássica da administração surge em 1916 sendo Henry Fayol o seu pioneiro. Fayol preocupou-se essencialmente com o estudo da estrutura hierárquica. “A ênfase na estrutura visualiza a organização como uma disposição de partes (órgãos) que a constituem, a sua forma e o inter-relacionamento entre essas partes. Essa teoria da organização restringe-se apenas à organização formal.” (Chiavenato, 2000: 98). Dos princípios e fundamentos preconizados por Fayol salientam-se alguns relacionados com as pessoas: o trabalho devia ser dividido de modo a haver especialização nas tarefas e das pessoas; devia haver disciplina de modo a cumprir os acordos estabelecidos; a renumeração do pessoal devia ser justa de modo às pessoas se sentirem satisfeitas (Chiavenato, 2000, 86: 87). Apesar de já serem contempladas as pessoas, estas eram vistas apenas como mero objecto de trabalho.

A teoria das relações humanas foi desenvolvida por Elton Mayo e colaboradores a partir de 1937. O principal objectivo da teoria era corrigir a tendência existente de desumanização do trabalho. No entanto a visão industrializada da época estava apenas preocupada com a sobrevivência financeira e com a necessidade de obtenção de maiores lucros por parte das organizações, remetendo para segundo plano todas as questões relacionadas com os recursos humanos (Chiavenato, 2000: 120).

A teoria comportamental da administração foi abordada por diversos autores nas décadas de 50 e 60 do século passado. Os trabalhadores passaram a ser encarados como indivíduos que tinham criatividade e necessidades, devendo



utilizar todas as suas capacidades para ajudarem as organizações a obterem lucro. De modo a compreenderem-se essas mesmas capacidades, a teoria comportamentalista trouxe “...uma metodologia objectiva e científica baseada na comprovação experimental, em oposição ao subjectivismo da época, mas centrando-se no indivíduo, estudando o seu comportamento...” (Chiavenato, 2000: 391-392). As pessoas começaram a ser vistas como recursos das organizações e passou a haver a necessidade de serem administrados como tal.

c. Pessoas e Militares como recursos humanos

A partir dos anos noventa do século passado e até aos dias de hoje, a cultura nas organizações passou a estar voltada para o futuro, para a mudança e para a inovação. As pessoas, os trabalhadores, passaram a ser mais activos e dotados de inteligência que deve ser incentivada.

“As pessoas - e seus conhecimentos e habilidades mentais – passam a ser a principal base da nova organização. A antiga administração de recursos humanos cedeu lugar a uma nova abordagem: a gestão de pessoas. Nesta concepção as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordados como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, destrezas, aspirações e percepções singulares. São os novos parceiros da organização” (Chiavenato, 1999: 31).

Como já amplamente visto, todas as organizações são basicamente constituídas por pessoas. Sem essas mesmas pessoas, as organizações não têm razão de existir, o mesmo acontecendo com a FAP.

Nas FA's e na visão do Vice-almirante Neves (2007) “... a execução da missão das Forças Armadas depende, em grande medida, da existência de um sistema de Forças Nacional, devidamente edificado e levantado. Significa isto que, para além de atender aos imperativos em meios materiais, há que contemplar os requisitos da sua componente de recursos humanos – militares (...) – que servem no seu seio. Na realidade, são as pessoas que, com os seus conhecimentos e saberes, (...), dão corpo à Instituição e se constituem como um verdadeiro recurso estratégico.”

Em concreto, na FAP o CEMFA¹ referiu que “O conjunto de pessoas que servem na Força Aérea são o recurso decisivo para o cumprimento da Missão, pelo

¹ Nota de abertura de S. Exa. o GEN CEMFA no Anuário Estatístico 2008 da FAP



que o seu recrutamento, formação, valorização profissional e retenção, continuam a constituir pilares fundamentais para o cumprimento da nossa Missão e, consequentemente para a imagem e prestígio da Instituição”.

d. Desempenho funcional

O CEMFA refere que um dos objectivos estratégicos para 2009 seria “Administrar recursos humanos (...) com eficiência, a fim de alcançar elevados níveis de desempenho”².

De acordo com o Dicionário da Porto Editora On-line o desempenho está relacionado com o cumprimento ou execução de uma obrigação ou de uma tarefa e está ligado ao modo de um indivíduo actuar, agir ou se comportar perante a execução de um determinado trabalho. A expressão permite ainda aferir o grau de eficiência no cumprimento de determinada função.

De outro modo o desempenho está relacionado com a “... actuação do empregado face a uma função que ocupa na organização, tendo em vista as responsabilidades, actividades e tarefas que foram negociadas, assim como face aos resultados que dele se espera” (Sampaio, 2001: 115).

Na óptica do Prof. Feijoo (2009) o desempenho pode ser entendido como a aptidão que um determinado indivíduo tem para criar valor ao longo de um período de tempo de modo a atingir ou ultrapassar objectivos para ele definidos, por meio de aplicação de competências detidas.

De facto, as pessoas e os militares, no caso, desenvolvem várias tarefas que podem originar resultados diferentes. Esses militares podem apresentar competências individuais específicas que originam níveis de desempenho diferentes, como também, poderão existir factores humanos inerentes à sociedade e aos militares que podem afectar o desempenho funcional.

Nos próximos capítulos irão desenvolver-se os factores que, mesmo com uma administração eficaz, podem influenciar para que os níveis de desempenho não sejam os mais desejados.

² Directiva n.º 01/08 do CEMFA de 01JAN



2. Motivação

a. Generalidades

Os autores da teoria comportamental “...verificaram que o administrador precisa de conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações” (Chiavenato, 2000: 393), ou seja, um chefe deve utilizar as motivações dos seus subordinados de modo a obter melhores resultados.

O Prof. João Feijoo³ refere que os factores humanos que podem influenciar o desempenho de funções estão também relacionados com a motivação ou padrão de motivações das pessoas.

De acordo com o Vice-Almirante Neves (2007), as Forças Armadas “...sempre consideraram a motivação como um elemento essencial ao desempenho organizacional e, por isso mesmo, sempre a elegeram como objectivo estratégico de peso e permanente”.

Dos parágrafos anteriores infere-se que a motivação é assim um factor humano com bastante importância que pode influenciar o desempenho de funções de cada militar, pelo que o presente capítulo será exclusivamente dedicado a este factor humano.

Na entrevista realizada ao Prof. Feijoo é salientado Maslow que estudou a motivação e que, numa pesquisa apurada ao seu pensamento, poderão ser identificadas dimensões que influenciam a motivação. No Anexo F é apresentado o estudo efectuado à pirâmide das necessidades de Maslow sobre a motivação. Com a pesquisa realizada à teoria deste autor e com a conjugação dos tópicos de entrevistas efectuadas foi possível determinar as dimensões e indicadores do conceito de motivação, resultados estes apresentados no Quadro Síntese do Modelo de Análise (Anexo B) e que serviram de base à formulação de parte do questionário.

b. Factores de motivação

Os novos desafios colocados às Forças Armadas no geral e à FAP em concreto, desempenhando missões em diversos cenários em todo o planeta, exigem que os seus militares se encontrem com elevado grau de preparação, possuidores de

³ Tópico da entrevista com o Prof. João Paulo Feijoo da UAL



bons conhecimentos e, sobretudo, com elevados índices motivacionais. O Vice-Almirante Neves (2007) refere que “é neste preciso contexto (...) que a motivação do pessoal joga sempre um importantíssimo papel. (...). Com efeito, de nada servirá o material e o equipamento, se às pessoas que os operam e mantêm, ao soldado e ao marinheiro, (...), faltar motivação”.

Com base na experiência de chefia do Prof. Dr. Ferreira Patrício⁴ o modo como se devem motivar os subordinados está relacionado com a transmissão de um espírito de equipa, em que todos devem participar e cooperar de modo a se alcançarem objectivos comuns. Por outro lado, os subordinados devem ter consciência clara de qual é esse mesmo objectivo, devendo ser o trabalho organizado de modo a definir com clareza para todos quais as metas a serem atingidas.

Não havendo a possibilidade das chefias proporcionarem maiores salários, estas poderão ter outras formas de motivar os seus subordinados. As chefias deverão assim ter em atenção as necessidades individuais de cada militar e tentar ir ao encontro delas. Poderão ser encontrados também esquemas alternativos de compensação como, por exemplo, proposta de frequência interna e externa de cursos de formação, dispensa de forma rotativa em períodos de menor actividade e poderão ser proporcionados, ao militares que se encontram longe da sua família, períodos mais alargados de fim de semana⁵.

O Vice-Almirante João Neves (2007) destaca ainda aspectos que poderão ter impacto positivo nos índices de motivação dos militares: “Premiar o mérito, o bom desempenho e a dedicação ao serviço, (...); Valorizar as condições a observar na atribuição de medalhas e condecorações, (...); Monitorizar os fluxos dos quadros especiais com o objectivo de manter a equidade entre as classes, armas, serviços e especialidades de categoria e natureza militar, (...); Elevar as qualificações do pessoal, dinamizando a concretização de coerentes modelos de formação contínua ao longo da vida, (...); Aumentar a possibilidade de obtenção de equivalências de formação escolar e de certificação profissional, (...)”.

A questão P1 “Quais são os factores que se destacam como influenciadores na motivação dos militares da FAP?” é respondida através das respostas obtidas no

⁴ Tópico da entrevista com o Prof. Dr. Ferreira Patrício

⁵ Tópico da entrevista com a TEN PSIC Ana Simões



questionário efectuado⁶. Foi assim possível determinar, depois de analisados os resultados⁷, que os principais factores que mais influenciam a motivação dos militares, são os seguintes⁸:

- As relações pessoais e profissionais mantidas com inferiores hierárquicos;
- A responsabilidade atribuída;
- As relações pessoais e profissionais mantidas com superiores hierárquicos;
- As funções exercidas;
- O espírito de corpo e coesão existentes no ambiente militar;
- O estilo de chefia que é exercida.

c. Factores de desmotivação

Algumas causas que podem ser identificadas como factores negativos influenciadores da desmotivação dos militares estão relacionadas com “a deficiente compreensão do papel da Instituição militar por parte de determinados sectores (...); o incorrecto tratamento das questões relacionadas com os militares (...) por parte de certas personalidades e de alguma comunicação social (...); a percebida e efectiva erosão da condição militar e do respectivo estatuto (...), a desvalorização acentuada do quadro remuneratório dos militares, se comparado com a degradação recentemente verificada nos estatutos de reserva e reforma e bem assim nos estatutos de assistência na doença e de protecção e apoio social dos militares e seus familiares” (Neves, 2007).

A H1: “Os militares da FAP sentem-se desmotivados face às expectativas de progressão na carreira a que estão sujeitos” é confirmada tendo em conta os resultados obtidos e analisados no Anexo E (pág. E-8).

Além dos indicadores para validação da H1, salientam-se também as transferências de Unidade, a renumeração auferida, os benefícios de acção social e a formação facultada como factores influenciadores de desmotivação nos militares da FAP.

⁶ Anexo D

⁷ Anexo E (pág E-7)

⁸ Por ordem decrescente de importância, tendo sido considerados marginais valores abaixo de 6% nos resultados obtidos.



3. Factores que afectam o desempenho

a. Generalidades

Se todo o ambiente que rodeia os militares, desde a satisfação das suas necessidades mais básicas, passando por todo um conjunto de factores intrínsecos à própria organização, até às relações pessoais e profissionais que são estabelecidas, condiciona o desempenho de funções, difícil será enumerar todos os factores que o podem afectar.

Na realidade o maior ou menor grau de desempenho será sempre “...contingencial e muito condicionado, pelo meio e pelo ambiente, pela organização, pela estrutura e tecnologia, mas também pelo próprio indivíduo, pelas suas necessidades e expectativas” (Neves, 2007).

Os factores humanos condicionantes do desempenho poderão ser de várias ordens desde física, psicológica, social, económica, académica, cultural, religiosa até profissional⁹. Desta enumeração facilmente se percebe que a abordagem a todos estes factores se torna complexa, pelo que é necessário delimitar esta mesma abordagem.

Dada a vasta abrangência que este tema suscita e tendo em conta a opinião dos entrevistados e bibliografia consultada, neste capítulo serão identificados e delimitados factores, por um lado inerentes à própria pessoa, ao militar, por outro, que estão dependentes do ambiente organizacional em que o militar está inserido, factores esses que podem influenciar o desempenho de funções.

Dada a dimensão proposta para o trabalho, no Anexo G é ainda apresentado o estudo efectuado a outros factores que também se consideram importantes, embora marginais para o objectivo final do trabalho.

A questão P2 “Quais os factores que mais influenciam positivamente o desempenho de funções dos militares da FAP” é respondida através da análise feita aos resultados obtidos no questionário efectuado¹⁰. Foram assim possível identificar os seguintes factores¹¹:

- Os bons níveis de motivação e satisfação existentes na realização dos trabalhos;

⁹ Tópico da entrevista com o Prof. Dr. Ferreira Patrício

¹⁰ Anexo E (pág E-9)

¹¹ Por ordem decrescente de importância, tendo sido considerados marginais valores abaixo de 6% nos resultados obtidos.



- As boas condições existentes no local de trabalho;
- O estilo de chefia que é exercida sobre os militares.

b. Factores intrínsecos (inerentes ao militar)

(1) Personalidade

“A personalidade relaciona-se com a maneira de ser habitual do indivíduo. É considerada uma estrutura estável que influencia a forma como o ser humano reage perante as ocorrências da vida” (Serra, 2002: 395).

O Capitão-Tenente Afonso (2010) refere mesmo que a personalidade é o “bilhete de identidade psicológico” de cada indivíduo.

Shirley Fisher citada por Serra (2002) menciona que existem pessoas cujo tipo de personalidade leva à acção. Pelo contrário, existem outras em que a personalidade leva a um comportamento passivo. As pessoas podem diferenciar-se umas das outras em função da percepção de estímulos. Existem umas que tendem a diminuir as entradas sensoriais e outras que as aumentam. As pessoas mais predispostas às entradas sensoriais têm tendência a sobre-reagir às estimulações, a tornar tudo sensacional e a sobre-representar a realidade. Por outro lado, as pessoas com menos apetência para as entradas sensoriais, desenvolvem um grande medo do fracasso, têm baixos níveis de realização pelo que só se envolvem em tarefas que sabem que se podem sair bem. Os indivíduos com personalidade impulsiva tendem a dar respostas rápidas às solicitações, o que, algumas vezes, leva a que o trabalho não seja realizado da melhor forma e à ocorrência de erros.

Com efeito, uma personalidade desequilibrada pode ter um contributo negativo em todos os factores que afectam o desempenho. Pelo contrário, uma personalidade equilibrada pode gerar “uma atmosfera global favorável ao desempenho das funções atribuídas a um dado indivíduo”¹².

O desempenho de funções é assim também condicionado pela personalidade de cada militar.

¹² Tópico da entrevista com o Prof. Dr. Ferreira Patrício



(2) Satisfação

“A satisfação no trabalho é o grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho. É uma atitude, ou resposta emocional, às tarefas de trabalho assim como às condições físicas e sociais do local de trabalho” (Schermerhorn et.al., 1998: 93).

Tem-se a consciência de que a satisfação organizacional é uma pedra basilar do funcionamento das organizações. Organizações com maiores índices de satisfação organizacional são em princípio, mais produtivas e eficientes (Silva, 2008).

De acordo com o Prof. Feijoo (2009), quanto mais satisfeitos estiverem os trabalhadores, melhor será a sua produção, o que significa que bons níveis de satisfação dos trabalhadores têm uma relação positiva com a eficácia do seu desempenho.

Poderá ser muito complexo determinar o grau de satisfação individual dos militares dado que pode variar de ramo para ramo, variar de acordo com a prestação de serviço, com a categoria, com as classes, sendo assim difícil diagnosticar os “males” que podem influenciar essa mesma satisfação, assim com será difícil fazer prescrições para, eventualmente, ela ser melhorada (Neves, 2007).

É evidente que o nível de satisfação dos militares está intimamente ligado e dependente da ocorrência de outros factores, mas sem dúvida que, tendo em conta o mencionado, é um factor influenciador do desempenho funcional dos militares.

(3) Abuso de drogas, álcool e medicação

É de todo sabido que o consumo de drogas é perfeitamente proibido no seio da comunidade militar e estão estabelecidas regras que orientam esta situação¹³. As drogas têm os efeitos nefastos sobejamente conhecidos. Sem dúvida que o seu consumo afecta o desempenho funcional de qualquer indivíduo.

Também se sabe que o consumo de bebidas alcoólicas está também restringido nesta mesma comunidade, havendo inclusivamente legislação

¹³ Despacho N.º 30/95/A do CEMFA de 05JUL



própria que trata esta matéria. No Despacho N.º 31/2009 de 29JUN do CEMFA é reconhecido que “...o consumo de álcool pode determinar a perda da aptidão física e intelectual dos militares (...) para o exercício das suas funções”. De facto, as bebidas alcoólicas actuam como um depressor do sistema nervoso central, fazendo diminuir os sentidos e levando a aumentar o tempo de resposta e reacção, quer em termos mentais, quer físicos. Sabe-se que, mesmo em pequenas quantidades, o álcool diminui o grau de desempenho dos trabalhadores e as suas capacidades de avaliação das situações¹⁴.

Qualquer tipo de medicação, mesmo aquela mais comum, que é tomada mais regularmente, pode vir a causar um efeito directo no desempenho dos militares¹⁵. A decisão para a medicação só deve ser tomada por prescrição médica, já que os efeitos dos vários medicamentos podem ter resultados diferentes em cada pessoa. Particular cuidado devem ter alguns militares que, pela complexidade das suas funções, podem colocar em risco vidas humanas, devendo assim questionar sempre o médico sobre o efeito dos medicamentos sobre o seu desempenho.

(4) Sono e fadiga

Dadas as características da sociedade actual, muitas vezes se pensa que é possível viver cada vez mais com menos tempo de sono e descanso. Esta crença é errada porque a necessidade que existe para descansar e dormir não está sujeita a controlo do próprio indivíduo (Rita, 2006, 3-9). Trata-se assim de uma necessidade fisiológica como tantas outras como a sede ou a fome.

Tentar contrariar a necessidade de descansar e dormir resultará na diminuição do desempenho do indivíduo.

A fadiga manifesta-se como uma grande necessidade de descanso e recuperação no corpo dos indivíduos. As grandes evidências revelam-se quando existe menor percepção visual e auditiva, falta de atenção, reacções lentas, menor capacidade de concentração e alterações no humor¹⁶.

¹⁴ Sebenta de aulas ministradas pelo CPISFA no CFMTFA e AFA

¹⁵ Idem

¹⁶ Idem



Geralmente ela é causada por longas horas de trabalho, por trabalhos em turnos, onde, por vezes, se trabalha onde é habitual estar-se a dormir, pela carga de trabalho e por períodos concentrados de esforço mental e físico.

A determinação do nível da fadiga é praticamente impossível, porque são valores intrínsecos a cada pessoa e não existem mecanismos objectivos para a sua medição. No entanto, na FAP é um facto que em determinadas missões operacionais, na recuperação de serviços nocturnos, nas acções inopinadas de manutenção e em muitas outras situações de serviço, nem sempre se descansa o suficiente, levando esta situação a menores níveis de desempenho (Rita, 2006: 3-9).

O sono, combinado com a fadiga, degrada a performance, a produtividade, a segurança e o efectivo cumprimento das missões atribuídas aos militares (Gal, 1991: 255).

c. Factores extrínsecos (inerentes à organização)

(1) Progressão na carreira

Na visão do Vice-Almirante Neves (2007), “ Carreira, é um conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias e que se concretiza em quadros de pessoal”.

De facto, a progressão na carreira traduz o reconhecimento do adequado desempenho de funções e das capacidades dos militares, contribuindo para o reforço da auto-estima e para a melhoria das recompensas extrínsecas (renumeração), levando a um maior nível de vida (Santos, 2000: 9).

Os militares quando ingressam nas fileiras têm metas de desenvolvimento e crescimento que se traduzem em expectativas de progressão na carreira. A organização, em princípio, oferece trabalho interessante, renumeração adequada e possibilidade de crescimento. Segundo Bilhim (2006: 287), quanto melhor for a articulação nesta relação entre a organização e o militar, mais probabilidade existe deste experimentar grandes índices de produtividade no desempenho das suas funções. Ou seja,



apesar de poder ser percepcionada de modo diferente pelos militares, a progressão na carreira a que estão sujeitos pode influenciar a performance funcional.

(2) Avaliação do desempenho

A avaliação do mérito, que consiste na apreciação integrada de vários elementos de subsistemas de avaliação, é regulamentada pela Portaria 976/04, de três de Agosto que aprova o REAMMFA.

Neste âmbito, a avaliação do desempenho é um instrumento de apoio à gestão na FAP, concretizada através do preenchimento de uma FAI, que se torna imprescindível à organização. Permite verificar e quantificar o desempenho de funções nos militares da FAP, sendo este factor de grande utilidade na medida em que diferencia os que mais se empenham no cumprimento da missão e pode assim, supostamente, assegurar justas progressões na carreira dos militares.

Este sistema de avaliação traz benefícios tanto para o militar, como para as chefias e para a organização. Os militares compreendem melhor os parâmetros em que são mais fortes ou fracos, podendo assim orientar o seu desempenho. As chefias conhecem melhor os seus subordinados, podendo assim utilizar medidas concretas para melhorar o desempenho desses mesmos subordinados. A organização fica a possuir dados importantes para a gestão dos recursos humanos (Carvalho, 2003: 2-3).

Assim sendo, a avaliação formal e periódica pode condicionar a performance do trabalhador, na medida em que esta pode fornecer referências ou marcos para o indivíduo consciencializar o seu desempenho¹⁷.

No entanto, apesar de a avaliação ser bastante útil pelo referido, se mal efectuada, pode conduzir a menores níveis de performance dos militares.

O Prof. Feijoo (2009) refere alguns aspectos constituintes da avaliação que podem vir a condicionar negativamente o desempenho dos indivíduos: o processo ser centrado na avaliação (obtenção de resultados) em vez de na orientação; a transmissão de expectativas inconstantes e pouco

¹⁷ Tópico da entrevista com o Prof. Paulo Feijoo.



claras; no momento da avaliação, colocação da ênfase nas insuficiências do desempenho e nos aspectos negativos; a não objectividade da avaliação, incidindo na personalidade e não naquilo que o indivíduo concretizou.

(3) Cultura Institucional

De modo genérico, a cultura organizacional pode ser entendida como um conjunto de “...normas, valores e crenças próprios de uma organização” (Bilhim, 2006, 163-164). A cultura pode ser assumida como uma variável organizacional, onde devem ser captadas as normas, os valores, as crenças, os costumes, os símbolos, as tradições e os mitos que estão inerentes à vida na organização e que são o resultado de um processo de socialização e ajustamento entre as pessoas que compõem essa organização.

Na visão do Coronel Luís Santos (2000), na instituição militar a cultura, ou como se julga mais correcto, as culturas presentes “...traduzem-se num conjunto de crenças, de princípios e de actuações assentes em valores que são partilhados pelos seus membros e que distinguem a instituição (ou partes que a constituem) das demais”.

A cultura presente na instituição militar proporciona um referencial próprio de comportamentos e harmoniza e congrega atitudes, pelo que cria uma sensação de identidade e de unidade que leva os militares a se esforçarem na consecução dos objectivos a atingir e a se empenharem nas missões a realizar, contribuindo assim para a coesão e espírito de corpo (Santos, 2000: 8).

A existência e conjugação dos factores mencionados poderá contribuir para o fornecimento de uma motivação adicional que podem levar os militares a otimizar a execução de tarefas e a executar as missões determinadas com maior entusiasmo e vontade.

De acordo com o Prof. Feijoo¹⁸ os factores que podem influenciar o desempenho dos indivíduos nas organizações estão de algum modo relacionados com as características culturais, os vários tipos de crença e os mitos. O referido Professor salienta ainda que “... os valores em que as pessoas acreditam determinam um número de reacções que podem influenciar o desempenho”, pelo que se pode assim presumir que a própria

¹⁸ Tópico da entrevista com o Prof. João Paulo Feijoo.



cultura presente na instituição militar, assim como todas as suas variáveis, podem influenciar o desempenho de funções.

(4) Pressão temporal

Com alguma certeza se afirma que em todas as áreas de trabalho, muitas vezes, são impostos aos funcionários prazos limites para a realização de trabalhos e, conseqüentemente, pressões temporais. A FAP não será uma excepção.

Tal como o stress, abordado em capítulo próprio, é ideia geral que alguma pressão temporal exercida para a realização de determinadas tarefas pode ajudar a melhorar o desempenho do militar nessas mesmas tarefas e conseqüentemente, nas suas funções. No entanto, uma excessiva pressão pode determinar a diminuição da atenção, cuidado e empenho dos militares, o que leva a que possam ser cometidos mais erros, diminuindo assim o seu desempenho¹⁹.

As pressões temporais mais comuns são aquelas que estão relacionadas com o desenvolvimento normal do trabalho, pelo que são impostas pelos Chefes / Comandantes com o objectivo de atingir determinados objectivos. Por outro lado, os próprios militares, mesmo que não lhe sejam dados prazos para conclusão de trabalhos, devido à sua auto-estima, ao sentirem que missões têm que ser cumpridas, são eles próprios que auto impõem prazos limites.

As necessidades urgentes de aprontar aeronaves para cumprimento de missões superiormente estabelecidas ou as imposições de tempo limite para apresentação de um estudo de Estado-Maior imprescindível para uma tomada de decisão a nível superior, são exemplos da existência de pressão temporal a que muitos militares estão sujeitos. Como já referido, estas pressões, se num grau bastante elevado, podem fazer com que os militares possam, eventualmente, diminuir as suas prestações.

(5) Sistemas de recompensas e benefícios

“A recompensa consiste num conjunto de contrapartidas materiais e imateriais que os militares recebem pelo seu desempenho e especificidade

¹⁹ Sebenta de aulas ministradas pelo CPISFA no CFMTFA e AFA



da condição militar” (Santos, 2000: 4). Os “sistemas” de recompensa, que assim se designam pelo modo coerente como as contrapartidas se encadeiam umas nas outras, podem ser entendidos como os graus de importância e de prioridade que é atribuído pelo Poder à instituição militar e ao desempenho dos militares, podendo também assumir a consideração e interesse que as chefias militares têm sobre os seus subordinados (Santos, 2000: 5).

No topo dos sistemas de recompensa e assumindo maior destaque surge a renumeração auferida, estabelecida na legislação e diplomas próprios e que não é mais que o pagamento fixo que o militar recebe de modo regular na forma de salário mensal. O suplemento de condição militar faz também parte destes sistemas e traduz-se numa quantia, também regulada em documentos próprios, que o militar auferir mensalmente.

“Numa instituição onde as contrapartidas materiais dificilmente compensarão a qualidade do trabalho, a disponibilidade para o serviço ou o sacrifício da própria vida, o reconhecimento do mérito constitui factor poderoso e essencial” (Santos, 2000: 5). Sem valor monetário atribuído, traduz-se normalmente no reconhecimento através de louvores, condecorações, referências elogiosas, reconhecimento informal do trabalho executado e manifestação de apreço por parte dos superiores hierárquicos.

Os benefícios constituem-se como conjunto de recompensas em que, algumas são comuns a todos os cidadãos, sendo outras inerentes apenas aos militares.

Todo este sistema de recompensas poderá ser percebido pelos militares de diferentes formas podendo, para uns, ter influências positivas no desempenho de funções, mas ser insuficiente ou desencorajante para outros, levando a menores índices de desempenho.

A H2 “ Os sistemas de recompensa existentes têm pouca influência no desempenho de funções dos militares da FAP” é confirmada tendo em conta a análise feita ao Anexo E (pág. E-10).



4. Stress no trabalho

a. Generalidades

O stress em contexto de trabalho tem vindo a constituir uma área com prioridade de investigação e necessidade de intervenção, pelos seus efeitos negativos para o bem-estar e saúde do trabalhador e também para as organizações, principalmente por poder colocar em risco o desempenho dos indivíduos e consequentemente afectar a produtividade (Sales & Gonçalves, 2007).

O stress no trabalho poderá ser definido como “a inter-acção das condições de trabalho com as características do trabalhador de tal modo que as exigências que lhe são criadas ultrapassam a sua capacidade em lidar com elas” (Serra, 2002: 474).

Este stress ocupacional pode ser provocado no ambiente de trabalho onde o militar está inserido. Este ambiente está relacionado não só com as condições físicas dos locais, mas também pelo tipo de relacionamentos que é mantido e pela acção e influência das características da organização.

Dado o estatuto próprio a que os militares estão sujeitos, muitas situações que frequentemente têm que ser enfrentadas podem facilitar a que se desenvolvam variados níveis de stress. As contingências do dia a dia, as missões efectuadas no exterior do país com várias ameaças associadas, potenciam a existência de stress que, em determinados níveis podem possibilitar diminuição no desempenho das suas funções.

No Anexo H são apresentados alguns mecanismos de combate ao stress existentes presentemente na FAP.

b. Stress e desempenho

De acordo com Schermerhorn, Hunt e Osborn (1998: 291) o stress pode ter dois lados: o positivo e o negativo. Na verdade, uma das questões que se põe em equação em ambiente de trabalho consiste em determinar qual o grau que deve prevalecer. O stress positivo pode ter efeitos bastante benéficos sobre os militares e a própria organização. Enquadra-se neste lado positivo os graus de baixo e moderado stress. Níveis moderados de stress poderão permitir criar mais energia, levando a maior dedicação ao trabalho, a ter-se maiores índices de criatividade e produtividade. Provavelmente, a tensão existente criada para a resolução de uma



situação inopinada e urgente, poderá levar a que os agentes envolvidos tenham um maior desempenho que em outras situações não teriam.

O stress negativo potencia para que o desempenho seja inadequado. Enquadra-se neste lado o elevado grau de stress que pode afectar as condições físicas e mentais de um indivíduo. Os sinais mais evidentes deste nível estão relacionados com faltas ao trabalho, ocorrências de acidentes e erros no trabalho, doenças, insatisfação, desempenho reduzido e, por vezes, até mesmo comportamentos menos próprios, incluindo a falta de disciplina²⁰.

Em todas as organizações e na FAP em particular, por vezes é confundido o conceito de stress com o de desafio, no sentido de nível de pressão exercido sobre o militar de modo a criar um estado de estimulação interna que potencie o maior desempenho. No entanto, quando essa força exercida causar uma estimulação excessiva, o militar poderá entrar em ruptura com o seu referencial de equilíbrio, diminuindo assim o seu desempenho (Santos, 2000: 10).

Em dadas situações em que o nível de stress é extremo, o militar, em perfeita dessintonia com a organização e o seu funcionamento, por vezes pede a passagem à situação de reserva, requer uma licença ilimitada, ou mesmo, solicita o completo desligamento do serviço (Silva, 2008).

Assim sendo, nos dias de hoje está já estabelecida experimentalmente a relação entre a intensidade do desempenho e o nível de stress que pode ser representada graficamente por um “U” invertido, ou seja, níveis baixos a moderados de stress podem permitir e facilitar um bom desempenho de funções, enquanto níveis muito baixos e elevados podem levar a que o desempenho não seja o mais adequado (Pamplona, 1996: 32).

Da análise feita aos resultados apresentados no Anexo E (pág. E-12) verifica-se que na altura da realização do questionário, os militares apresentavam o grau de “pouco stress”. Pelo referido anteriormente é rejeitada a H3: “Os militares da FAP encontram-se com níveis elevados de stress que afectam o desempenho funcional”.

²⁰ Sebenta de aulas ministradas pelo CPISFA no CFMTFA e AFA



c. Fontes de stress na FAP

De acordo com Sales e Gonçalves (2007), é posição consensual que todos os modelos de diversos autores referem como fontes de stress as características do trabalho, problemas relacionados com o estatuto e carreira, a relação entre trabalho e família e ainda os conflitos interpessoais que possam existir. Com base nesta ideia, foram constituídos as dimensões e determinados os indicadores para o conceito de stress, apresentados no Anexo B.

Nas organizações as principais fontes de stress podem ser de ordem ambiental e organizacional²¹. Na FAP, as fontes ambientais geradoras de stress que poderão afectar os militares no desempenho das suas funções poderão estar ligadas a deficientes condições físicas em alguns locais de trabalho, eventual ruído presente e condições climáticas adversas. As fontes de ordem organizacional estão ligadas a insuficiência de recursos humanos e materiais, eventual fadiga devido a excesso de trabalho, em alguns casos, o trabalho efectuado por turnos e o esforço físico aplicado no desempenho das tarefas atribuídas. No fundo estas fontes estão relacionadas com o envolvimento que os militares aplicam na realização das tarefas, o seu comprometimento com a própria organização e a participação e autonomia que é permitida para a realização do trabalho²².

A questão P3 “Quais as fontes geradoras de stress na FAP?” é respondida através dos resultados obtidos no inquérito²³, onde foram possíveis determinar as seguintes fontes de stress nos militares da FAP²⁴:

- A colocação numa Unidade longe da família;
- As incertezas quanto ao futuro da carreira;
- A existência de recursos humanos insuficientes;
- A progressão na carreira a que estão sujeitos;
- A renumeração auferida;
- A existência de recursos materiais insuficientes.

²¹ Tópico da entrevista à TEN PSIC Simões

²² Idem

²³ Anexo E (pág. E-11)

²⁴ Por ordem decrescente de importância, tendo sido considerados marginais valores abaixo de 6% nos resultados obtidos.



Conclusões

Este trabalho de investigação permitiu analisar a forma como factores humanos podem influenciar o desempenho de funções nos militares da FAP.

A pergunta que serviu de orientação e sobre a qual ele se centrou foi a seguinte: “Qual o impacto dos factores humanos no desempenho de funções nos militares da FAP?”

Esta questão originou uma fase exploratória apoiada na pesquisa bibliográfica, análise documental, entrevistas e elaboração de um questionário.

Dado o âmbito de trabalho estar centrado nas pessoas em geral e nos militares em particular, no primeiro capítulo começou por se abordar de um modo genérico algumas teorias da administração, com principal enfoque nas pessoas como recursos. Aqui foi possível apresentar também algumas visões sobre os militares como recursos humanos essenciais para a organização e foi referido qual o entendimento acerca do significado de desempenho de funções.

Seguidamente, no segundo capítulo, abordou-se o conceito de motivação e identificaram-se, na generalidade, os factores que podem ser fontes de motivação ou desmotivação, tendo-se determinado aqueles que efectivamente exercem influência a esse nível na motivação e desmotivação nos militares da FAP. Foi dedicado um capítulo a esta temática atendendo ao facto das pesquisas bibliográficas e entrevistas efectuadas terem sugestionado importância para tal.

No terceiro capítulo foram encontrados outros factores humanos que revelaram poder ter influência no desempenho de funções. Por um lado, factores intrínsecos aos militares, por outro, factores intrínsecos à organização.

No quarto capítulo abordou-se o conceito de stress e a forma como ele pode influenciar o desempenho dos indivíduos. Foram também determinadas as fontes geradoras de stress e o grau percebido de stress em que se encontravam os militares na altura da efectivação do questionário.

Definida a problemática, construiu-se o modelo de análise e identificaram-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 1 - “Os militares da FAP sentem-se desmotivados face às expectativas de progressão na carreira a que estão sujeitos”;

Hipótese 2 - “ Os sistemas de recompensa existentes têm pouca influência no desempenho de funções dos militares da FAP”;

Hipótese 3 - “Os militares da FAP encontram-se com níveis elevados de stress que afectam o desempenho funcional”.



Assim sendo, conclui-se que a partir da década de 1990 até aos dias de hoje, a cultura das organizações passou a estar voltada para o futuro, passando as pessoas a serem o seu principal alicerce, contrariamente ao período anterior em que a visão era direccionada para as tarefas e para o trabalho. Em concreto na FAP, o CEMFA evidenciou este aspecto referindo que, as pessoas que estão ao seu serviço são um “...recurso decisivo para o cumprimento da Missão, (...) e para a imagem e prestígio da Instituição”²⁵.

Por outro lado, conclui-se que a motivação é um factor que pode influenciar os níveis de desempenho. Dos factores mais influenciadores da motivação dos militares destacam-se as relações pessoais e profissionais mantidas entre superiores e inferiores hierárquicos, a responsabilidade atribuída e funções exercidas e o espírito de corpo e coesão existentes, tendo, desde modo, sido dado resposta a P1 “Quais são os factores que se destacam como influenciadores na motivação dos militares da FAP?”.

Foi ainda possível verificar que o factor mais influenciador da desmotivação está relacionado com a progressão na carreira, pelo que foi confirmada a H1. As transferências de Unidade, o vencimento auferido, os benefícios de acção social e a formação facultada aos militares também se revelaram factores provocadores de desmotivação.

Para além disso, constatou-se que outros factores intrínsecos e extrínsecos aos militares também podem condicionar o desempenho funcional, sendo, no entanto, difícil enumerá-los a todos, dada a vasta abrangência que o assunto suscita. Foi possível observar que os principais factores que exercem influência positiva no desempenho de funções estão relacionados com os bons níveis de motivação e satisfação existentes na realização das tarefas, com as boas condições do local de trabalho e com o estilo de chefia exercida sobre os militares, tendo-se, deste modo, respondido à questão P2 “Quais os factores que mais influenciam positivamente o desempenho de funções dos militares da FAP?”. Dentro dos factores humanos intrínsecos aos militares foi concluído o seguinte:

- A personalidade afecta o desempenho e pode provocar um ambiente favorável a bons índices de desempenho;
- Bons níveis de satisfação dos trabalhadores têm uma relação positiva com a eficácia do seu desempenho.
- O consumo de drogas e álcool afecta o desempenho funcional. A medicação pode afectar esse mesmo desempenho.

²⁵ Nota de abertura de S. Exa. o GEN CEMFA no Anuário Estatístico 2008 da FAP



- O sono, combinado com a fadiga, degrada a performance, a produtividade, a segurança e o efectivo cumprimento das missões atribuídas aos militares (Gal, 1991: 255);

Dentro dos factores humanos extrínsecos (inerentes à organização) foi possível concluir o seguinte:

- Apesar de poder ser percebida de modo diferente pelos militares, a progressão na carreira a que estão sujeitos pode influenciar a performance funcional;
- A avaliação formal e periódica pode fornecer referências para o indivíduo consciencializar o seu desempenho²⁶, pelo que esta pode condicionar a performance do trabalhador;
- A cultura presente na instituição militar, assim como todas as suas variáveis, poderá ser um factor influenciador do desempenho funcional, dado que proporciona um referencial próprio de comportamentos e harmoniza e congrega atitudes (Santos, 2000: 8);
- As pressões temporais, se num grau bastante elevado, podem fazer com que os militares possam, eventualmente, diminuir as suas prestações;
- Os sistemas de recompensas existentes na FAP poderão ser percebidos de diferentes formas podendo, para uns, ter influências positivas, mas ser insuficientes ou desencorajantes para outros, levando a menores índices de desempenho. Neste ponto, foi confirmada a H2 dado que foi observado que os sistemas de recompensas têm pouca influência no desempenho de funções nos militares da FAP.

Conclui-se ainda que níveis baixos a moderados de stress podem permitir um bom desempenho de funções, enquanto níveis muito baixos e elevados podem levar a que o desempenho não seja o mais adequado (Pamplona, 1996: 32). Neste ponto, a H3 foi rejeitada na medida que os valores observados indicam que os militares da FAP, maioritariamente, se encontram no grau de “pouco stress”.

Por fim, foi ainda possível concluir que na FAP as principais fontes de stress estão relacionadas com colocações em Unidades longe da família, com incertezas quanto ao futuro da carreira, com a existência de recursos humanos insuficientes, com a progressão na carreira a que estão sujeitos, com a renumeração auferida e com a existência de recursos

²⁶ Tópico da entrevista com o Prof. Paulo Feijoo, disponível no Anexo C, pág. C-1 a C-3.



materiais insuficientes. Foi desde modo respondida a questão P3 “ Quais as fontes geradoras de stress na FAP”’.

Resumindo, factores como as relações pessoais, a responsabilidade atribuída, as funções exercidas e o espírito de corpo e coesão existentes, revelam-se influenciadores da motivação, logo do desempenho funcional. Contudo, a progressão na carreira a que os militares estão sujeitos provoca desmotivação. As transferências de Unidade, o vencimento auferido, os benefícios de acção social existentes e a formação facultada aos militares são de igual modo factores provocadores de desmotivação. Já os períodos em que existem bons níveis de motivação e satisfação são influenciadores positivos do desempenho de funções. O estilo de chefia exercido sobre os militares e as boas condições ambientais existentes nos locais de trabalho são, de igual modo, factores que influenciam positivamente o desempenho funcional. Ainda assim, os sistemas de recompensa existentes na FAP mostraram ter pouco impacto no desempenho de funções. Os militares apresentaram níveis de pouco stress, não sendo este factor influenciador da performance funcional. Deste modo considera-se ter sido dada resposta à pergunta inicial “Qual o impacto dos factores humanos no desempenho de funções nos militares da FAP”, corolário e resultado final desta investigação.

A busca da excelência em termos de desempenho será um objectivo primordial nas organizações. Não se conhecem investigações ou estudos na FAP que relacionem a influência de factores humanos com o desempenho funcional, pelo que o conhecimento adquirido pretendeu identificar dados que possam permitir optimizar a gestão de recursos humanos, no sentido de se poderem vir a alcançar níveis óptimos de desempenho.

Assim, tendo por base a análise dos resultados obtidos e as conclusões desta investigação, importa enunciar as seguintes recomendações, com a convicta certeza que algumas poderão ultrapassar a competência da FAP:

- EMFA – Que continue a incentivar a cultura institucional presente na FAP no sentido de se continuarem a manter e a fortalecer as boas relações pessoais e profissionais, o espírito de corpo e a coesão existentes entre os militares.

Que desenvolva estratégias no sentido de permitir que a progressão na carreira seja justa.

Que, junto das entidades competentes, encontre possibilidade de poderem ser revistos os benefícios de acção social existentes e a renumeração auferida pelos militares.



- CPESFA / DP – Que defina estratégias que possibilitem a todos os militares permaneçam nas Unidades de Preferência por períodos mais alargados de tempo.
- CIFFA – Que desenvolva estratégias que possibilitem facultar formação adequada a todos os militares da FAP.
- CPISFA – Que continue o estudo aqui levantado de modo a abranger todos os militares ao serviço da FAP.

De facto, os recursos humanos são hoje mais flexíveis e adaptáveis do que em tempos passados, sendo cada vez mais encarados como geradores de competitividade, contribuindo para uma flexibilidade produtiva, o que permite aumentar a eficácia, eficiência e economia de meios das Instituições. No entanto, terá que pressupor uma nova visão de gestão por parte das organizações, com alicerces em novos princípios e práticas que valorize efectivamente os recursos humanos (Dias, 2005: 19).

Na FAP, é notória a preocupação na valorização dos militares que servem no seu seio, sendo estes considerados pilares fundamentais para a consecução da Missão. No entanto, apesar deste desiderato se verificar, existem factores, tanto originados por causas organizacionais como individuais, que condicionam o desempenho funcional dos militares.

O estudo, análise, compreensão e caracterização destes factores, conjuntamente com a tomada de medidas adequadas para os minimizar, poderá conduzir a uma maximização do desempenho dos militares e, consequentemente, a uma optimização dos recursos humanos que servem na FAP. Com alguma certeza se afirma que esta situação, ao verificar-se, irá contribuir para alcançar os objectivos superiormente determinados e facilitará o cumprimento integral da Missão, com benefícios evidentes para a imagem e prestígio da Força Aérea Portuguesa.

“A melhor forma de inspirar as pessoas a superar o desempenho é convencê-las por tudo o que você fizer e por todas as suas atitudes diárias que você as apoia sinceramente.”

(Harold Geneen)



Bibliografia

Legislação

- Despacho N.º 30/95/A do CEMFA de 05JUL. Prevenção e combate à droga e ao alcoolismo na Força Aérea.
- Despacho N.º 31/2009 do CEMFA de 29JUN. Fixação dos valores máximos de álcool no sangue na Força Aérea.
- Directiva N.º 01/08 do CEMFA de 01JAN. Directiva de Planeamento da Força Aérea.
- Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) – Decreto-Lei n.º 236/99, de 25 de Junho, alterado pela Declaração de Rectificação n.º 10-BI/99, de 31 de Julho, pela Lei n.º 25/2000, de 23 de Agosto, pelos Decretos-Lei números 232/2001, de 25 de Agosto, 197-A/2003, de 30 de Agosto, 70/2005, de 17 de Março, 166/2005, de 23 de Setembro e 310/2007, de 11 de Setembro.
- Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea (REAMMFA) – Portaria n.º 976/04, de 3 de Agosto.

Livros

- BILHIM, João Abreu de Faria (2006). *Gestão estratégica de recursos humanos*. 2ª Edição revista e actualizada. Lisboa. Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Etigrafe.Lda. ISBN 972-8726-71-6.
- CHIAVENATO, Idalberto (1999). *Gestão de pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 20ª Edição. Rio de Janeiro. Elsevier. ISBN 85-352-0427-X.
- CHIAVENATO, Idalberto (2000). *Introdução à teoria geral da administração*. 6ª Edição. Rio de Janeiro. Campus. ISBN 85-352-0557-8.
- DIAS, Ivo Antunes (2005). *Competitividade, emprego e trabalho*. Lisboa. Autonomia 27. ISBN 972-8904-01-0
- GAL, Reuven; MANGELSDORFF, A. David (1991). *Handbook of military psychology*. Great Britain. Wiley. ISBN 0-471-92045-2.
- MOTTA, C.P.; Pereira, Luís Carlos (2004). *Introdução à organização burocrática*. 2ª Edição. São Paulo. Pioneira Thompson Learning. ISBN 85-221-0395-X.



- QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 5ª Edição. Lisboa. Gradiva. ISBN 978-972-662-275-8.
- SAMPAIO, Armindo (2001). *Gestão de Recursos humanos*. 1ª Edição. Lisboa. Universidade Autónoma de Lisboa. ISBN 972-8094-48-5.
- SCHERMERHORN, John R.; HUNT, James G.; OSBORN; Richard N. (1998). *Fundamentos de comportamento organizacional*. 2ª Edição. São Paulo. Bookman. ISBN 0-471-19026-8.
- SERRA, Adriano Vaz (2002). *O stress na vida de todos os dias*. 2ª Edição. Coimbra. Edições Minerva.

Palestras

- AFONSO, CTEN L. (2010). *Comando e Liderança— Motivação e Satisfação*. No âmbito do Curso de Promoção a Oficial Superior 2009/2010. IESM. Lisboa.
- FEIJOO, Prof. João Paulo (2009). *As mudanças organizacionais e a gestão de recursos humanos*. No âmbito do Curso de Promoção a Oficial Superior 2009/2010. IESM. Lisboa.

Trabalhos de Investigação

- CARVALHO, João Carlos da Silva (2003). *Sistema de avaliação do mérito do pessoal militar – Suporte do sistema de promoções*. Instituto de Altos Estudos da Força Aérea. Curso Geral de Guerra Aérea. Sintra.
- RITA, António Francisco Espada (2006). *A influência dos factores humanos no desempenho operacional dos controladores de tráfego aéreo*. Instituto de Estudos Superiores Militares. Curso Geral de Guerra Aérea. Sintra.
- SALES, Célia Maria Dias; GONÇALVES; Sónia Marisa Pedroso (2007). *Stress Profissional na polícia: Abordagem integradora de características do trabalho, do indivíduo e do contexto sócio-familiar*. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Pós-Graduação em Análise de Dados em Ciências Sociais. Lisboa.



- SANTOS, COR Luís Nelson (2000). *Moral e bem-estar no Exército: Conceito, Racionalização e funcionamento*. Instituto de Altos Estudos Militares. Trabalho Individual de Longa duração. Curso Superior de Comando e Direcção. Lisboa.
- SEVERIANO, José Carlos dos Prazeres (2008). *A avaliação do mérito dos militares que desempenham funções em estruturas conjuntas ou em cargos internacionais*. Instituto de Estudos Superiores Militares. Trabalho de Investigação Individual. Curso de Promoção a Oficial Superior. Lisboa.

Revistas

- DINIZ, Jorge (2003). *O stress dos militares em missão de paz*. Revista de Administração Militar. Ano 1. N.º3. 3.ª Série. Julho-Setembro 2003.
- PAMPLONA, COR António Ventura Martins (1996). *Bom stress...Mau stress...*Jornal do Exército. Ano XXXVII. N.º. 442. Outubro de 1996. ISSN 0871-8598.

Entrevistas

- Tópico de Entrevista: *A influência de factores humanos no desempenho de funções*. Com o Prof. João Paulo Feijoo, no IESM, em Lisboa, em 28 de Outubro de 2009.
- Tópico de Entrevista: *A influência de factores humanos no desempenho de funções*. Com o Prof. Dr. Ferreira Patrício, em Ponte de Sôr, em 21 de Novembro de 2009.
- Tópico de Entrevista: *A influência de factores humanos no desempenho de funções*. Com a TEN PSIC Ana Simões, no Centro de Psicologia da Força Aérea, em Lisboa, em 17 de Novembro de 2009.

Internet (Artigos)

- NEVES, João Pires (2007). *As Forças Armadas e os “Recursos”. Os Recursos Humanos e a Motivação (III)*. [Referência de 07 de Novembro de 2009]. Disponível na internet em: <http://www.jornaldefesa.com.pt/conteudos/view_txt.asp?id=464>
- SILVA, Pedro Luís Raposo Ferreira da (2008). *Qual o melhor Preditor da Satisfação entre os Oficiais do Exército Português?*. [Referência de 07 de Novembro de 2009].



Revista Militar. Disponível na internet em:
<<http://www.revistamilitar.pt/modules/articles/article.php?id=291>>

Endereços Internet

- <http://books.google.pt>
Página do Google que disponibiliza livros on-line.
- <http://www.portoeditora.pt/especial/index/documento/DOL>
Página da Porto Editora que disponibiliza 16 dicionários on-line.
- <http://www.mbi.com.br/MBI/biblioteca/tutoriais/amostragem>
Página que disponibiliza a determinação do erro de uma amostra em estatística.
- <http://mkt360.blogspot.com/2008/10/peter-drucker-e-teoria-do-negcio.html>
Página sobre Marketing, que disponibiliza frase de Peter Drucker
- <http://www.frasesfamosas.com.br/de/harold-geneen>
Página que disponibiliza frases e pensamentos famosos

Outras fontes e publicações

- Sebenta do CPSIFA de aulas ministradas na AFA e CFMTFA
- Slides das aulas ministradas pelo CPISFA na AFA e CFMTFA



Anexo A – Corpo de Conceitos

No que diz respeito às definições que enformam o corpo de conceitos, apresenta-se uma perspectiva das várias abordagens:

Motivação

De acordo com o dicionário da Porto Editora Online¹, motivação é considerada “o acto de despertar o interesse por algo”, o “conjunto de factores que determinam a conduta de alguém” e o “processo que desencadeia uma actividade consciente”.

Sendo difícil definir o seu conceito dado que pode diferir de indivíduo para indivíduo, considera-se a motivação, no âmbito deste trabalho e tendo em conta a pirâmide das necessidades de Maslow², como sendo o conjunto de forças e factores internos (conscientes e não conscientes) que interagem entre si e que impulsionam, mobilizam e orientam as pessoas com vista a alcançar ou satisfazer as suas necessidades de ordem primária (necessidades fisiológicas e de segurança) e de ordem secundária (necessidades sociais, de estima e de auto-realização).

Factores Intrínsecos

De acordo com o mesmo dicionário, factor é “aquele que faz alguma coisa”, é uma “agente”, é um “elemento que concorre para um resultado”. Intrínseco diz respeito ao que é “inerente” e “que está ligado ou faz parte da essência de um objecto, pessoa ou realidade”.

Consideram-se factores intrínsecos aqueles elementos e agentes, respeitantes, inerentes e ligados à essência de cada indivíduo, que podem condicionar e influenciar as performances e desempenho funcional dos militares.

Factores Extrínsecos

De acordo com o dicionário mencionado anteriormente, extrínseco diz respeito ao “elemento que não faz parte da essência de uma coisa”, que é “exterior” a algo.

Assim, consideram-se factores extrínsecos aqueles elementos e agentes que não fazem parte e não dependem dos indivíduos, sendo respeitantes e inerentes à organização e

¹ Disponível em <http://www.portoeditora.pt/especial/index/documento/DOL>

² Anexo F



ao seu meio ambiente envolvente e que podem condicionar e influenciar as performances e desempenho funcional dos militares.

Stress no trabalho

O stress no trabalho é definido no âmbito deste trabalho como “a inter-acção das condições de trabalho com as características do trabalhador de tal modo que as exigências que lhe são criadas ultrapassam a sua capacidade em lidar com elas” (Serra, 2002: 474).

Desempenho funcional

Para os objectivos deste trabalho, considera-se desempenho funcional, ou desempenho de funções, o grau de eficiência e aptidão aplicado pelos militares na execução de actividades exercidas ou trabalhos executados, tendo em conta as funções que estes ocupam na FAP, de modo a atingir ou ultrapassar objectivos propostos e definidos pelos seus superiores hierárquicos.



Anexo B – Quadro Síntese do Modelo de Análise

Conceito	Dimensão	Indicador	Quest.
Motivação M.O.: (Bibliografia + Questionários + Entrevistas)	Necessidades fisiológicas	Motivação provocada por: Qualidade das instalações	13_1
		Qualidade de condições de trabalho	13_2
		Qualidade da alimentação	13_3
		Qualidade do apoio sanitário	13_4
		Tempo trabalho	13_5
		Condições de higiene e segurança no trabalho	13_6
	Necessidades de segurança	Motivação provocada por: Estabilidade / Qualidade de vida	13_7.8
		Satisfação com remuneração auferida	13_9
		Qualidade dos benefícios auferidos	13_10.11
		Qualidade da chefia	13_12
		Rotatividade de unidade	13_13
		Avaliação formal	13_14
		'Feedback'' informal de avaliação	13_15
	Necessidades Sociais	Motivação provocada por: Coesão e espírito de corpo	13_16.17
		Relações pessoais e profissionais	13_18.19
		A inexistência de conflitos pessoais e profissionais	13_20
		Formação facultada	13_21
	Necessidades de estima	Motivação provocada por: Reconhecimento formal do mérito	13_22
		Reconhecimento informal do trabalho	13_23
		Estatuto no interior e exterior da organização	13_24.25
	Necessidades de realização	Motivação provocada por: Progressão na carreira	13_26
		Metas e objectivos profissionais	13_27
		Produtividade solicitada	13_28
		Responsabilidade atribuída	13_29
		Funções exercidas	13_30
		Expectativas	13_31
		Realização profissional	13_32
	Genérica	Existência de motivação para o trabalho	14_18



Conceito	Dimensão	Indicador	Questionário
Factores extrínsecos M.O.: (Bibliografia + Entrevistas + Questionário)	Ambiente (M.O.: Bibliografia + Entrevistas + Questionário)	Qualidade condições do local de trabalho Pressão causada por deficientes condições de trabalho Pressão causada por recursos materiais insuficientes	14_3 10_17 10_19
	Sistemas de recompensa e Benifícios (M.O.: Bibliografia + Questionário)	Quantidade de sistemas de recompensa Adequabilidade do vencimento auferido Existência de reconhecimento (medalhas, condecorações) Existência de reconhecimento informal do trabalho Adequabilidade do apoio social facultado Adequabilidade do sistema na doença facultado	14_2 14_4 14_5 14_6 14_7 14_8
	Progressão na carreira (M.O.: Bibliografia + Questionário)	Influência da ambição profissional Influência da previsão de progressão na carreira	14_12 14_13
	Cultura institucional (M.O.: Bibliografia + Questionário)	Influência da cultura institucional Influência dos valores morais Influência do espírito de corpo	14_9 14_10 14_11
	Carga de trabalho (M.O.: Bibliografia + Entrevista + Questionário)	Pressão causada por sobrecarga do trabalho Pressão causada por esforço físico aplicado no trabalho	10_23 10_24
	Pressão temporal (M.O.: Bibliografia + Questionário)	Pressão para desempenhar tarefas	10_3
	Avaliação do desempenho	Dimensão não operacionalizada	
Factores intrínsecos M.O.: (Bibliografia + Entrevistas + Questionário)	Personalidade (M.O.: Bibliografia)	Dimensão não operacionalizada	
	Satisfação (M.O.: Bibliografia + Questionário)	Nível de satisfação	14.1
	Abuso de álcool, drogas e medicação (M.O.: Bibliografia + Entrevistas)	Dimensão não operacionalizada	
	Sono e fadiga (M.O.: Bibliografia + Entrevista)	Dimensão não operacionalizada	
	Erros (M.O.: Bibliografia + Entrevistas)	Dimensão não operacionalizada	



Conceito	Dimensão	Indicador	Quest.
Stress M.O.: (Bibliografia + Questionários + Entrevistas)	Problemas de estatuto e carreira	Pressão causada por:	
		Imagem civil sobre militares	10_1
		Pressão para o trabalho	10_3
		Pouco reconhecimento	10_2
		Progressão na carreira	10_4
		Renumeração auferida	10_5
		Falta de prestígio social	10_6
		Incerteza do futuro da carreira	10_7
		Rotatividade	10_8
	Conflitos interpessoais	Pressão causada por:	
		Relacionamento com superiores, pares e inferiores	10_9.10.11
		Falta de espírito de missão, e corpo no trabalho	10_12.13
		Conflitos com superiores. Pares e inferiores	10_14.15.16
	Características do trabalho	Pressão causada por:	
		Condições físicas do local de trabalho	10_17
		Recursos humanos e materiais insuficientes	10_17.18
		Horários prolongados	10_20
		Sobrecarga e esforço físico aplicado no trabalho	10_23.24
		Risco de vida	10_25
	Relação do trabalho com a família	Pressão causada por:	
		Falta de tempo para vida pessoal ou familiar	10_26
		Distância trabalho com residência	10_27
		Compatibilização trabalho - família	10_28



Anexo C – Entrevistas

Entrevistado : Prof. João Paulo Feijó¹

1. Que factores humanos poderão influenciar os indivíduos no desempenho de funções numa organização? Qual o impacto nesse mesmo desempenho?

“Poderiam ser identificados uma grande variedade de factores. Na minha opinião, aqueles que são mais marcantes, desde logo, são a aspiração profissional e particular, a motivação ou o padrão de motivações de cada pessoa. Quanto mais motivada estiver uma pessoa melhor é o seu desempenho.

No sentido sociológico, esses factores estão relacionados com as características culturais, os conjuntos de crenças e mitos. Os valores em que as pessoas acreditam determinam um determinado número de reacções que podem influenciar o desempenho.

Poderei ainda apontar a resistência da pessoa, as contrariedades, a fadiga, a força moral e a capacidade de não desanimar perante adversidades como factores que influenciam os indivíduos no seu desempenho organizacional.

O stress é menos evidente porque, dependendo das situações, um índice de stress elevado pode provocar maior desempenho.”

2. Que factores influenciam a motivação de cada indivíduo para o trabalho numa organização?

“Existem vários modelos e teorias que, de alguma forma, determinam esses factores. Os aspectos que influenciam a motivação dos indivíduos poderão dividir-se em três vertentes:

Extrínsecos – Configuram uma recompensa para o indivíduo, mas recompensa essa externa, de carácter tangível. Um exemplo, “Eu subo à árvore porque obtenho uma maçã”. O resultado imediato é externo ao próprio actor. Ainda outro exemplo, “Eu sou piloto de bombardeiros da Força Aérea dos EUA. Apesar do trabalho ser arriscado pagam-me bem”.

Intrínsecos – Configuram uma recompensa para o indivíduo, mas internalizado pelo próprio indivíduo. Um exemplo, “eu subo à árvore não para apanhar a maçã, mas porque me dá prazer apanhar a maçã, ou porque aperfeiçoo a minha técnica de trepar às árvores”. Esta situação representa uma vitória sobre as suas limitações físicas. Ainda

¹ Docente na Universidade Autónoma de Lisboa



outro exemplo, *“Eu sou piloto de bombardeiros da Força Aérea dos EUA porque me sinto mais perto do céu, porque voar alto dá-me uma sensação de liberdade”*.

Transcendentes – *Configuram uma recompensa a favor de outrem ou da comunidade que recai para além do próprio indivíduo. Um exemplo, “Eu subo à árvore para apanhar um cesto de maçãs para o oferecer ao orfanato”. Ainda outro exemplo, “ Eu sou piloto de bombardeiro da Força Aérea dos EUA para ajudar a ganhar a guerra.””*

3. Nas organizações como é que os gestores ou os chefes podem motivar os seus subordinados?

“Existe uma imensidão de factores. Existem autores como Maslow, Fredrick Heizberg e Vroom (modelo de valência e expectância) que tratam a motivação com bastante profundidade. Depois de uma pesquisa apurada no pensamento destes autores e tendo em conta o referido na anterior questão, sugiro que sejam depois identificados os factores que condicionam o desempenho e sejam propostas estratégias motivacionais.”

4. De que modo a avaliação formal e periódica condiciona o desempenho de funções?

“A avaliação é importante porque fornece referências ou marcos para o colaborador consciencializar o seu desempenho. O impacto, sucesso e eficácia da avaliação estão ligados à existência de dois tempos, um de diagnóstico e outro de orientação.

No tempo de diagnóstico os aspectos mais importantes estão ligados ao bom conhecimento das funções exercidas e do desempenho do colaborador. É suposto saber-se o que ele devia fazer e o que fez na realidade. Este tempo está ligado à objectividade. O que está em causa são os resultados obtidos por uma pessoa e os comportamentos que produziram esses resultados. Não compete ao avaliador emitir juízos sobre a personalidade do avaliado, porque o que está em causa é o desempenho objectivo da função. O que está ao alcance do exercício de avaliação do desempenho é a alteração dos comportamentos, não a mudança da personalidade do avaliado.

Outra consideração a ter em conta é a justiça, no sentido de correcção, da avaliação. Esta deverá ser justa, não sendo benevolente, nem exigente, mas antes equilibrada.

A avaliação é também uma orientação. Esta orientação deverá ser focalizada na positiva: deve iniciar-se pelos aspectos positivos do desempenho, e os aspectos negativos devem ser abordados sempre que possível como comportamentos a melhorar. Deve também ser operacionalizada, com objectivos concretos, temporizados, mensuráveis (specific measurable, attainable, realistic, time-framed) e com instruções e actividades



concretas. É importante haver acompanhamento senão o desempenho do colaborador poderá diminuir.

A avaliação formal deve forçosamente existir, contudo não deverá ser demasiado frequente (uma a duas vezes por ano). Dado não haver matéria suficiente e substancial, poderá cair-se na monotonia.

A avaliação informal deverá ser constante, com particular enfoque nos aspectos positivos e correcção dos negativos. O “feedback” permanente deverá incidir quer no elogio e na relevância do cumprimento de actos conseguidos ou bem executados, quer na correcção de falhas, erros e insuficiências; neste último caso, adoptando mais uma vez uma abordagem positiva, centrada nos pontos a melhorar.”



Entrevistado : Prof. Dr. Manuel Ferreira Patrício²

1. Que factores humanos poderão influenciar os indivíduos no desempenho de funções numa organização? Qual o impacte nesse mesmo desempenho?

“As perguntas são duas. Responderei em separado a cada uma delas.

São de várias ordens os factores em causa: factores de ordem física; de ordem psicológica; de ordem social; de ordem económica; de ordem escolar ou académica; de ordem cultural; de ordem religiosa; de ordem cívica; de ordem política; de ordem profissional; de ordem etária; de personalidade. Enumerei 12 ordens de factores. É quanto basta para evidenciar a complexidade do indivíduo humano em situação de trabalho numa organização. Sobre cada uma destas ordens de factores há muito a dizer. Limito-me, no âmbito desta entrevista, à simples enumeração.

Quanto ao impacte. Depende da organização e das exigências que faz aos seus colaboradores. Parece-me da maior importância o factor personalidade. Uma personalidade desequilibrada prejudica, em princípio, todo o conjunto de factores enumerados. Ao invés, uma personalidade saudável e equilibrada beneficia todos os factores considerados, gerando uma atmosfera global favorável ao desempenho das funções atribuídas a um dado indivíduo. Da maior importância são também os factores de ordem académica ou escolar, articulados com os de ordem profissional. Convergem, no conjunto, para o que designamos por competência. Os factores de ordem etária podem ser vantajosos ou desvantajosos, conforme as funções em causa. O mesmo se dirá dos factores de ordem cívica, política ou religiosa: podem ser agregadores ou dissociativos, conforme os casos; mas são factores importantes a ter em consideração. Penso que é preciso analisar com cuidado as funções a desempenhar e os diversos factores humanos em jogo no indivíduo em causa. A análise pode ser feita factor a factor, pode ser feita agregando certos factores em grupo, pode ser feita orientada para alcançar um resultado global.”

2. Que factores influenciam a motivação de cada indivíduo para o trabalho numa organização?

“Muitos e variados. Identificarei alguns que me parecem mais importantes. Motivação é um termo que tem a sua origem no verbo motivar. Ora motivar é pôr um

² Licenciatura em filosofia, Doutoramento em ciências da educação na especialidade de filosofia da educação, Director Geral do Ensino Superior entre 1993 e 1996, Mandatário da candidatura para o distrito de Évora do Presidente da República, Prof. Cavaco Silva, Reitor da Universidade de Évora entre 2002 e 2006, Professor Catedrático da Universidade de Évora até 2006.



sujeito em movimento, o que pressupõe pôr o motor psíquico desse sujeito a trabalhar. Então, a motivação é a chave de ignição do sujeito humano. Direi, sobre os factores que influenciam essa motivação, nos casos a que diz respeito esta entrevista, que deverão ser considerados factores das seguintes ordens principais: de ordem pessoal, de ordem profissional, de ordem institucional, de ordem social geral. Os de ordem pessoal são os que têm que ver com o projecto de vida daquele indivíduo. Os de ordem profissional são os que se relacionam com o desígnio de realização profissional daquele indivíduo. Os de ordem institucional são os que dizem respeito ao desígnio estratégico e aos planos de actividade e desenvolvimento da organização em que se integra e deve servir; os de ordem social geral são os que superiormente se relacionam com a sociedade em que se integra o indivíduo e a cujo destino ele se sente vinculado. Há níveis distintos de motivação. Certos indivíduos ficam-se pelos mais baixos, outros atingem os mais altos; há os que se afirmam em todos os níveis; há os que se afirmam parcialmente.’’

3. Nas organizações, como é que os gestores ou os chefes podem motivar os seus subordinados?

‘‘A meu ver, e com base na minha experiência de chefia, acho da maior importância que seja transmitido ao colaborador um espírito de equipa, em que todos devem trabalhar e cooperar para alcançar um objectivo comum. O colaborador deve, por seu turno, tomar consciência clara de qual é esse objectivo. O trabalho deve, em seguida, ser organizado de modo a definir com clareza o caminho a seguir para atingir o objectivo, levando cada um a perceber com nitidez quem deve fazer o quê, individualmente e em grupo, para que o esforço colectivo produza o fruto ambicionado. A organização do trabalho deve ser feita de tal modo que ao mesmo tempo autonomize e responsabilize as equipas executantes e os indivíduos nelas integrados. A avaliação dos processos em curso é essencial, dentro desta perspectiva autonomizadora/responsabilizadora. Deve ser dada visibilidade aos resultados alcançados. A avaliação franca, verdadeira, do trabalho desenvolvido e seus agentes deve ser, sempre que possível, acompanhada de prémios ou incentivos ou penalizações, que podem ser não apenas materiais mas também morais. Ao nível global da organização é sentido como altamente motivador que o êxito da mesma doure a cabeça de todos os actores, chefes ou gestores e seus subordinados. O espírito de equipa é ponto de partida e ponto de chegada, transformando-se esta em nova partida e assim por diante.’’



4. De que modo é que o stress influencia o desempenho de funções de um indivíduo numa organização? Qual o seu impacte?

“O stress é o efeito de uma pressão excessiva e continuada sobre o indivíduo integrado numa organização. O stress afecta a capacidade de trabalho desse indivíduo de uma forma global. O seu rendimento diminui sensivelmente, podendo atingir níveis baixos graves e até terminar no colapso. O bom gestor deve ter ao seu dispor meios de detecção ou despistagem do stress e, antes disso, meios de prevenção do stress. O stress pode destruir os colaboradores de uma organização e chegar mesmo ao ponto de destruir a própria organização. É o equivalente humano do que em engenharia se chama a fadiga dos metais. Em termos organizacionais, o stress é uma doença grave.”



Entrevistado TEN PSIC Simões³

1. Que factores humanos poderão influenciar os militares da FAP no desempenho das suas funções?

“São vários os factores humanos que podem influenciar o desempenho dos militares nas suas funções: a luminosidade do local onde trabalham, a temperatura, o trabalho por turnos e a sua consequente influência nos hábitos de sono, os picos temporais de trabalho (por exemplo em quem trabalha na linha da frente) que oscilam com outros com muito pouca carga de trabalho, a motivação e o gosto pela função que desempenham/especialidade em que conseguiram ficar no QP, e/ou a dificuldade em se concentrarem exclusivamente nas funções laborais (sem pensarem nos problemas ou vida familiar em simultâneo)”.

2. Que factores influenciam a motivação dos militares para o trabalho?

“A motivação é condicionada por diversos aspectos, que não são os mesmos em todos os indivíduos. Os factores que influenciam a motivação podem ser: a necessidade de ter uma remuneração segura ao fim do mês, ter um emprego estável e com progressão na carreira, ter gosto pelas funções que se desempenha, assim como identificação com a organização em que se trabalha, sentir reconhecimento e valorização pessoal/realização profissional, ter um bom ambiente de trabalho, uma boa relação com as chefias, uma profissão que permita conciliar com as necessidades da família, uma avaliação de desempenho justa, a possibilidade de tirar férias quando mais se deseja, entre outros”.

3. Na FAP como é que os Comandantes e Chefes podem motivar os seus subordinados de modo a garantir maior nível de desempenho?

“Dado que na FA não é possível às chefias oferecerem maiores salários, estas podem motivar de outras formas. Olhar para as necessidades individuais de cada profissional e ir de encontro às mesmas. Propor cursos de formação interna ou externa como forma de compensação pelo trabalho dos mais envolvidos com a função, conciliação dos períodos de férias de todos (também em relação à distância de casa e não apenas à antiguidade), dispensar de forma rotativa os militares nos períodos de menos trabalho, permitir que os que moram longe venham mais tarde às segundas ou saiam mais cedo às

³ Licenciatura em Psicologia Social e das Organizações, Pós-Graduação em Selecção de Recursos Humanos, Pós-Graduação em Stress e Bem-Estar: Intervenção na Família, na Escola e no Trabalho, Mestrado em Stress e Bem-Estar: Intervenção na Família, na Escola e no trabalho.



sextas, fazer um almoço ou lanche de convívio entre todos (dado que por norma almoçam em messes diferente), ter em atenção as datas de aniversário dos seus subordinados e até mesmo oferecer um bolo e, acima de tudo, ser justo e sincero’’.

4. De que modo é que o stress influencia o desempenho de funções de um militar da Força Aérea? Qual o seu impacto?

“O stress influencia o desempenho de inúmeras formas. O conjunto de factores que influenciam o indivíduo em relação à sua satisfação e realização com a profissão são muito diversificados, prendendo-se com a monotonia ou sobrecarga de tarefas, tensões temporais, significado atribuído ao trabalho, natureza das funções, estatuto, entre outros.

As principais fontes de stress são as de natureza ambiental e organizacional. Alguns exemplos de fontes de stress de ordem ambiental são o ruído a que se está sujeito durante as horas de trabalho, a qualidade da iluminação e/ou luz natural, e adequabilidade da temperatura. As fontes de stress de ordem organizacional prendem-se com o envolvimento com as tarefas, comprometimento com a organização, participação e autonomia no trabalho, materiais e tecnologias disponíveis, acesso a um refeitório da empresa, entre outros suportes organizacionais.

De facto, as condições de trabalho são geradoras de stress e influenciam determinantemente o bem-estar e a adaptação do indivíduo à organização. Trabalhar numa instituição onde a maioria dos funcionários não se relaciona bem, em que o ambiente é muito competitivo e hostil, se perde muito tempo em discussões, se trabalha isoladamente e sem qualquer cooperação, é claramente um meio com todos os ingredientes necessários para o aparecimento de ansiedade e de stress associado à profissão ou aquele local de trabalho. É, sem dúvida, muito difícil para alguns dos colaboradores, conseguirem adaptar-se a um meio dinâmico, sem deixarem de conciliar os seus interesses e necessidades pessoais com os da organização, contextualizando esta dialéctica psicossocial.

Por outro lado, o stress pode ser influenciado ou agravado pela personalidade dos trabalhadores, ou seja, pelo modo como abordam e avaliam as situações, pelos diferentes e múltiplos tipos de papéis que a própria sociedade os leva a desempenharem e pela estrutura organizacional das empresas em que trabalham e/ou pelas funções que exercem. Apesar das ameaças possuírem conotações pessoais, os especialistas relacionam alguns dos stressores comuns, transversais e mais relevantes, na medida em que, caso fossem



reduzidos, trariam grandes benefícios, quer às organizações, quer à qualidade de vida das pessoas no seu ambiente de trabalho.

Assim sendo, os stressores mais comuns são:

Pressa: Quando não existe planeamento do trabalho, não se estabelecem métodos para uma previsão, execução e gestão do tempo, torna-se angustiante para o trabalhador, uma vez que não existem parâmetros de orientação, o que pode originar erros, falta de eficiência e de qualidade desse mesmo trabalho.

Ambiguidade: A ambiguidade é por si só um factor gerador de stress, pelo que a falta de definições e de instruções sobre o que fazer e como o fazer, de normas e de procedimentos de actuação, geram confusões e dilemas, na medida em que os esforços pessoais podem ser desenquadrados dos objectivos da empresa. Quando se evitam as ambiguidades e as situações paradoxais, o ambiente passa a ser mais confortável e gerador de um maior bem-estar psicológico, já que o trabalho é organizado e estruturado, existe um conjunto de significados definidos e atribuídos, pelo que o comportamento organizacional passa a ter um outro sentido, menos desconhecido e incerto, o que confere um maior grau de controlo sobre o mesmo.

Falha na Comunicação: Uma boa comunicação revela respeito e interesse pelos outros, bem como pela própria organização. Uma deficiente comunicação nas organizações gera fenómenos de comportamento organizacional nefastos e prejudiciais para o desempenho da empresa e para a sua capacidade competitiva, bem como uma diminuição do envolvimento, por parte dos trabalhadores, para com os objectivos da empresa, podendo gerar uma falta de identidade com a cultura da organização.

Acontecimentos de Vida Pessoais: Proporcionar um ambiente onde se reconheça os esforços dos colaboradores e se promova a possibilidade de realização no trabalho, permite uma redução das ameaças e simultaneamente uma compensação dos problemas e dos dissabores individuais. É fundamental que os gestores de topo não esqueçam que as organizações, para além de espaços tecnológicos e económicos, são também espaços sociais e de interacção humana.

Horário de Trabalho: Uma carga horária excessiva ou muito reduzida, constituem uma fonte de stress profissional. Por outro lado, os trabalhos com horários por turnos não são menos stressantes e, embora exista uma necessidade social e económica para que exista sempre alguém a trabalhar, por forma a assegurar os serviços (eg. fábricas, hospitais, esquadras, entre outros); quer o desempenho, quer a vida pessoal destes profissionais, é afectada pelo facto de não trabalharem à mesma hora que a maioria das



outras pessoas, não conseguirem descansar tão bem durante o dia, ou mesmo pelo facto de não estarem disponíveis para as suas vidas pessoais nos mesmos horários em que a grande maioria dos indivíduos se encontram.

Mas apesar de todos os problemas, dificuldades e obstáculos que a actividade profissional traz à grande maioria dos profissionais, estes não abandonam a sua profissão e mantêm-se vinculados a esta por muitos outros factores que ultrapassam a mera dependência económica''.

5. Que mecanismos a FAP possui de modo a combater o stress dos militares no desempenho das suas funções?

''O desenvolvimento de programas de promoção da saúde tem sido visto como um passo positivo que demonstra que os empregadores reconhecem a sua responsabilidade pelo bem-estar dos funcionários. No entanto, os líderes preferem intervenções de suporte individual, por serem mais fáceis de implementar e também porque muitas das actividades que promovem o bem-estar dos funcionários, têm como objectivo final a redução dos custos. Já, os investigadores desta área consideram cada vez mais um modelo integrativo de stress em que são combinados factores organizacionais e individuais, sugerindo por isso que ambos possam ser identificados e constituídos como factores de mudança.

As mudanças em contexto organizacionais são metas difíceis de alcançar, aumentando a sua dificuldade quando se têm em consideração a implementação de novas estratégias de intervenção ao nível da gestão do stress e da promoção da saúde. Por outro lado, o número limitado de estratégias de intervenção que são seleccionadas e a sua focalização na alteração dos atributos pessoais e não nas características do trabalho constituem também dificuldades a considerar.

O treino de gestão do stress e os serviços de aconselhamento aos funcionários são claramente exemplos de aplicação de técnicas e competências clínicas para a solução de problemas organizacionais e/ou ocupacionais. Este é feito tipicamente em grupos de funcionários, variando nos seus conteúdos. Geralmente incluem educação acerca das causas e consequências do stress para o indivíduo e o treino de métodos para a redução das consequências físicas e psicológicas do stress. Ainda que menos frequentes, têm aumentado nos últimos anos as abordagens para a redução do stress ocupacional através da criação de aconselhamento individual ou psicoterapia a funcionários que revelam níveis elevados de stress.



O Critical Incident Stress Management (CISM) surge como um programa integrado, compreensivo e multifacetado de serviços de intervenção que abrange o contínuo da crise desde a fase antecipatória até aos serviços de acompanhamento, sendo desenvolvidos por pessoas com formação na área dos incidentes críticos e constituindo-se como uma forma de apoio social prestada às vítimas. O seu âmbito de acção tem vindo a ser alargado nos últimos anos. Apesar de ter sido concebido inicialmente para os profissionais de emergência médica, este programa tem vindo a alargar a sua aplicabilidade com resultados muito positivos em cada vez mais contextos e áreas profissionais. Um dos grandes valores do CISM é o facto de surgir como facilitador para a utilização de programas de assistência a funcionários e outros serviços de avaliação e tratamento mental''.



Anexo D – Questionário



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

Questionário

Este questionário destina-se a um trabalho de investigação subordinado ao tema “A influência de factores humanos na motivação e desempenho de funções dos militares da FAP”, realizado no âmbito do Curso de Promoção a Oficial Superior da Força Aérea.

O questionário é absolutamente ANÓNIMO e CONFIDENCIAL. Os dados obtidos serão exclusivamente utilizados no âmbito da investigação. O seu contributo é indispensável para o sucesso deste estudo, pelo que se apela à resposta a todas as questões.

Muito obrigado pela atenção e disponibilidade.

Assinale com X a resposta que mais se ajusta

1. Posto

TCOR/MAJ	CAP/TEN/ALF	SMOR/SCH	SAJ/1SAR/2SAR

2. Sexo

Feminino	Masculino

3. Idade (Anos)

18-25	26-35	36-45	46-55	56-65

4. Estado Civil

Casado	Solteiro	Divorciado	Viúvo	União de facto	Outros

5. Filhos

1	2	3	>4

6. Idades dos filhos

____ ; ____ ; ____ ; ____

7. Tempo de serviço efectivo (Anos)

1-5	6-10	11-20	21-30	31-40

8. Habilitações literárias

1.º Ciclo	2.º Ciclo	3.º Ciclo	Ensino Secundário	Ensino Superior				
				Bac.	Lic.	P. G.	Mes.	Dout.



9. Que tipo de serviço desempenha:

Estado Maior Secretariado	Operacional	Apoio	Outro

10. É importante perceber como é influenciado no seu desempenho por alguns factores, Assim, para cada afirmação escolha uma das seguintes opções assinalando com uma cruz (X) a opção que melhor corresponde ao seu caso pessoal:

1	2	3	4	5
Não me causa pressão	Causa-me pouca pressão	Causa-me alguma pressão	Causa-me muita pressão	Causa-me demasiada pressão

	1	2	3	4	5
1 A imagem na sociedade civil dos militares					
2 Pouco reconhecimento daquilo que faço (a nível interno)					
3 Pressão constante para desempenhar as tarefas atribuídas					
4 Progressão na minha carreira					
5 Renumeração auferida					
6 Falta de prestígio social					
7 Incertezas quanto ao futuro da carreira					
8 Rotatividade / Constante mudança de Unidade					
9 Relacionamento com superiores hierárquicos					
10 Relacionamento com pares					
11 Relacionamento com inferiores hierárquicos					
12 Falta de espírito de corpo no meu trabalho					
13 Falta de espírito de missão no meu trabalho					
14 Conflitos com superiores hierárquicos					
15 Conflitos com pares					
16 Conflitos com inferiores hierárquicos					
17 Deficientes condições físicas do meu local de trabalho					
18 Recursos humanos insuficientes					
19 Recursos materiais insuficientes					
20 Horários prolongados					
21 Serviço por turnos					
22 Novos métodos de trabalho					
23 Sobrecarga de trabalho					
24 Esforço físico aplicado no desempenho de funções					
25 O risco de vida associado à condição militar (EX. missões no estrangeiro)					
26 Falta de tempo para a vida pessoal ou familiar					
27 Estar numa unidade longe da família					
28 Compatibilizar as minhas funções com a vida familiar					

11. Em geral, em que medida considera a sua actividade profissional é geradora de stress? Por favor assinale com uma cruz (X) a opção que melhor corresponde ao seu caso pessoal:

1	2	3	4	5
Nada geradora de stress	Pouco geradora de stress	Moderadamente geradora de stress	Muito geradora de stress	Extremamente geradora de stress

(caso tenha respondido (1) na questão anterior, passe à questão n.º 13)



12. Em sua opinião qual o grau de stress em que se encontra na última semana? Por favor assinale com uma cruz (X) a opção que melhor corresponde ao seu caso pessoal:

1	2	3	4	5
Elevadíssimo	Elevado	Pouco	Muito pouco	Ausência

13. As seguintes situações e afirmações permitem aferir o meu desempenho funcional do seguinte modo:

1	2	3	4	5
Muitíssimo desmotivado	Desmotivado	Ligeiramente motivado	Muito motivado	Muitíssimo motivado

(Assinale com uma cruz (X) a opção que melhor corresponde ao seu caso pessoal)

	1	2	3	4	5
1 A qualidade das instalações em que trabalho					
2 As condições de trabalho a que estou sujeito					
3 A alimentação que é fornecida na Unidade					
4 O apoio sanitário prestado na Unidade					
5 Os períodos de trabalho a que estou sujeito					
6 As condições de higiene e segurança existentes no trabalho					
7 A estabilidade de vida que tenho					
8 A qualidade de vida que possuo					
9 A renumeração que é por mim auferida					
10 Os benefícios de acção social que tenho					
11 Os benefícios de assistência médica que tenho					
12 A chefia que sobre mim é exercida					
13 As transferências de Unidade a que estou sujeito					
14 A avaliação formal a que sou sujeito					
15 O "feedback" informal de avaliação que me é dado					
16 A coesão e espírito de corpo que existe no meu grupo de trabalho					
17 O espírito de corpo existente no meu grupo de trabalho					
18 As relações pessoais e profissionais com os meus superiores hierárquicos					
19 As relações pessoais e profissionais com os meus inferiores hierárquicos					
20 A existência de conflitos pessoais e profissionais no grupo de trabalho					
21 A formação que me é facultada					
22 O reconhecimento formal do meu mérito (louvores, condecorações, etc.)					
23 O reconhecimento informal do meu trabalho					
24 O estatuto com que sou reconhecido no interior da organização					
25 O estatuto com que sou reconhecido no exterior da organização					
26 A progressão na carreira a que estou sujeito					
27 A metas e objectivos profissionais que me são propostos					
28 A produtividade que me é solicitada					
29 A responsabilidade que me está atribuída					
30 As funções que exerço na organização					
31 As expectativas que tenho na minha carreira					
32 O desejo de realização profissional					



14. A seguintes afirmações influenciam o desempenho das minhas funções:

1	2	3	4	5
Muitíssimo	Em muito	Muito	Pouco	Muito pouco

(Assinale com uma cruz (X) a opção que melhor corresponde ao seu caso pessoal)

		1	2	3	4	5
1	Os bons níveis de satisfação no trabalho					
2	Os sistemas de recompensa que me são proporcionados					
3	As boas condições do meu local de trabalho					
4	O vencimento por mim auferido					
5	O reconhecimento através de medalhas e condecorações					
6	O reconhecimento informal do meu trabalho					
7	O apoio social que me é facultado					
8	O sistema de assistência na doença que me é facultado					
9	A cultura institucional da FAP					
10	Os valores morais existentes na organização					
11	O espírito de corpo existente na FAP					
12	A minha aspiração profissional					
13	A progressão na carreira a que estou sujeito					
14	O desenvolvimento profissional que me é facultado					
15	A formação profissional que me é proposta					
16	O modo como sou tratado pelos meus chefes					
17	A chefia que por mim é exercida					
18	O bom índice de motivação que tenho					
19	A motivação que possuo na realização dos trabalhos					

15. Faça uma avaliação do seu desempenho funcional, tendo em conta a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Mau	Insuficiente	Suficiente	Bom	Muito bom

(Assinale com uma cruz (X) a opção que melhor corresponde ao seu caso pessoal)

		1	2	3	4	5
1	Qualidade do trabalho					
2	Conhecimentos profissionais					
3	Relações humanas e cooperação					
4	Utilização dos recursos					
5	Capacidade de planeamento					
6	Capacidade de julgamento					
7	Capacidade de decisão					
8	Expressão oral					
9	Expressão escrita					

Terminou o preenchimento deste questionário

**Muito obrigado
pelo seu tempo e pela cooperação no preenchimento deste inquérito!**



Anexo E – Apresentação e análise de resultados

1. Caracterização do universo e escolha da amostra

a. Amostra

A amostra para o presente estudo foi constituída e delimitada aos militares do Quadro Permanente nos postos de TCOR, MAJ, CAP, TEN, ALF, SMOR, SCH, SAJ, 1SAR e 2SAR, no activo e ao serviço no ramo.

Os dados foram recolhidos no CA, EMFA, BA6 e BA11 por se pretender abranger militares em unidades díspares em distância e com diferentes missões atribuídas.

Os números da população total para determinação da amostra foram recolhidos no SIGAP em 30 de Novembro de 2009, sendo apresentados na Tabela 1.

Foram distribuídos 150 questionários, de modo estratificado pela população alvo, tendo sido recebidos 131, dos quais 3 foram considerados inválidos. Foram assim apurados 128 questionários, que representam 3,80% da população em estudo.

De acordo com Anexo I o erro da amostra, em face do número de questionários validados, situa-se entre os 5% e 10%.

Tabela 1

Postos	Quantidade FAP	% da População total	Quantidade Apurada	% Apurada
TCOR / MAJ	420	12,46	16	3,81
CAP / TEN / ALF	631	18,71	24	3,80
SMOR / SCH	150	4,45	6	4,00
SAJ / 1SAR / 2SAR	2171	64,38	82	3,78
Totais	3372	100	128	3,80

b. Distribuição por sexo

A amostra foi constituída maioritariamente por militares do sexo masculino de acordo com as Tabela 2 e Gráfico 1.



Tabela 2

Sexo	N.º	%
Masculino	104	81,25%
Feminino	24	18,75%
Total	128	100,00%

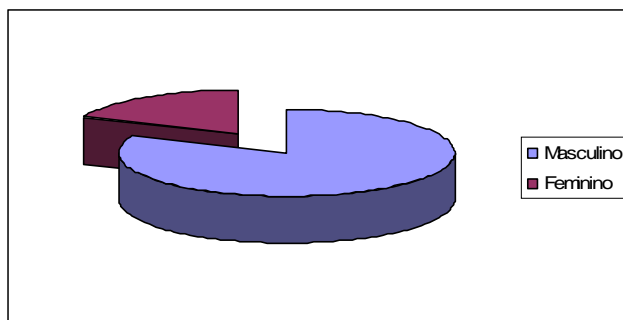


Gráfico 1

c. Distribuição por idade

Os militares seleccionados na amostra situam-se maioritariamente (46,88%) na faixa etária entre os 26 e 35 anos de idade, sendo que não foram apurados militares com mais de 56 anos de idade.

Tabela 3

Idade	N.º	%
18-25	3	2,34%
26-35	60	46,88%
36-45	31	24,22%
46-55	34	26,56%
56-65	0	0,00%
Total	128	100,00%

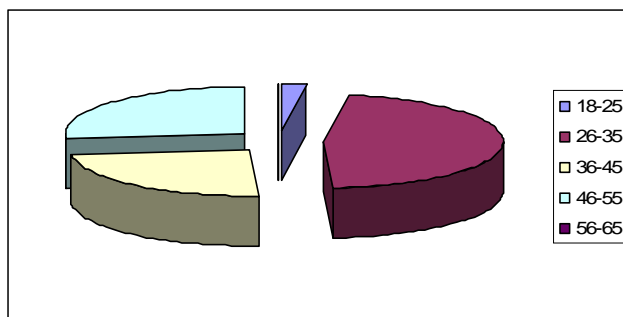


Gráfico 2



d. Distribuição por tempo de serviço

A amostra escolhida é constituída maioritariamente (43,75%) por militares entre os 21 e 30 anos de serviço. Os militares com menos representatividade na amostra (4,69%) situa-se no intervalo dos 31 aos 40 anos de serviço.

Tabela 4

Tempo de serviço	N.º	%
1-5	7	5,47%
6-10	22	17,19%
11-20	37	28,91%
21-30	56	43,75%
31-40	6	4,69%
Total	128	100,00%

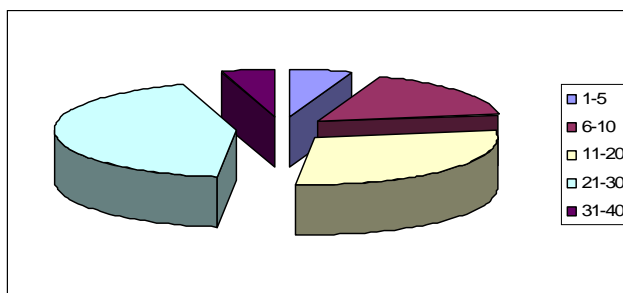


Gráfico 3

e. Distribuição por estado civil

A amostra foi constituída maioritariamente por militares casados (60,16%).

Tabela 5

Estado Civil	N.º	%
Casado	77	60,16%
Solteiro	34	26,56%
Divorciado	8	6,25%
Viúvo	0	0,00%
União de facto	9	7,03%
Outro	0	0,00%
Total	128	100,00%

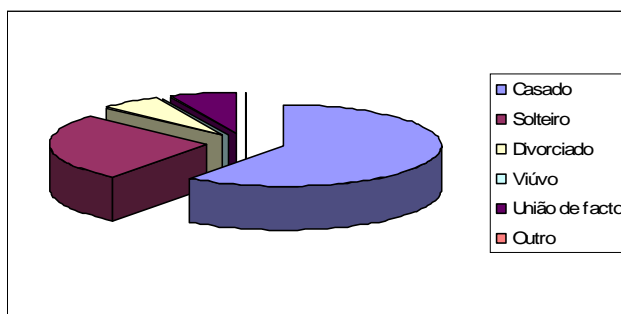


Gráfico 4

f. Distribuição por número de filhos

A amostra foi constituída maioritariamente por militares sem filhos com um ou dois filhos de acordo com a Tabela 6 e Gráfico 5.

Tabela 6

N.º de filhos	N.º	%
Sem filhos	44	34,38%
1	40	31,25%
2	38	29,69%
3	4	3,13%
>4	2	1,56%
Total	128	100,00%

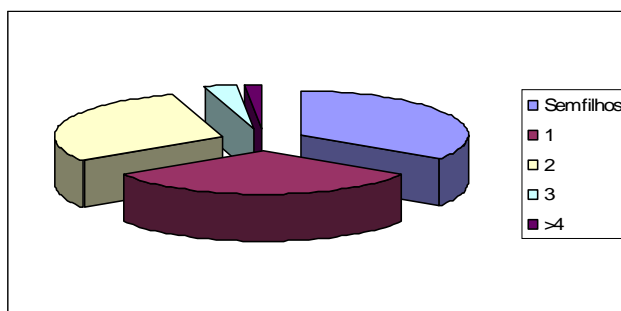


Gráfico 5

g. Distribuição por habilitações literárias

Foi possível observar que a maior parte dos militares detém, como habilitações literárias, o Ensino Secundário completo (58,59%), sendo que não foram registadas ocorrências para as habilitações de Doutoramento e Pós Doutoramento.



Tabela 7

Habilitações literárias	N.º	%
2.º Ciclo	2	1,56%
3.º Ciclo	2	1,56%
Ensino secundário	75	58,59%
Bacharelato	9	7,03%
Licenciatura	31	24,22%
Pós Graduação	1	0,78%
Mestrado	8	6,25%
Doutoramento	0	0,00%
Pós Doutoramento	0	0,00%
Total	128	100,00%

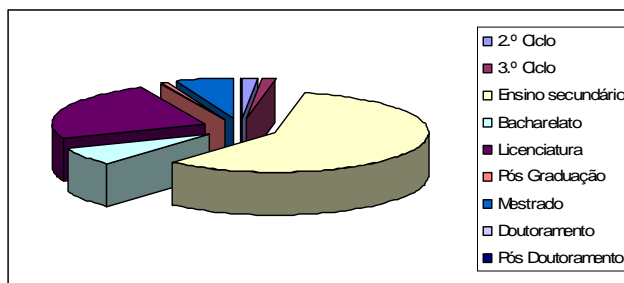


Gráfico 6

h. Distribuição por tempo de serviço

Foi ainda possível observar que, maioritariamente, os militares da amostra têm entre 21 e 30 anos de serviço (43,75%).

Tabela 8

Tempo de serviço	N.º	%
1-5	7	5,47%
6-10	22	17,19%
11-20	37	28,91%
21-30	56	43,75%
31-40	6	4,69%
Total	128	100,00%

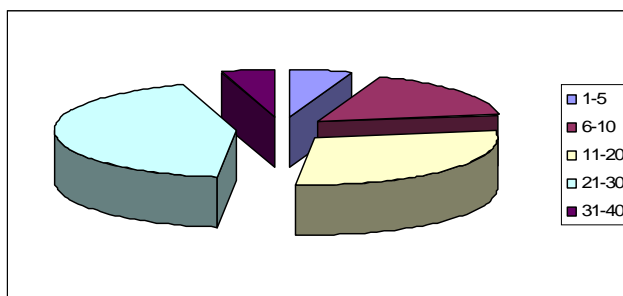


Gráfico 7

2. Indicadores de motivação e desmotivação

Na Tabela 9 são apresentados os resultados do inquérito efectuado no que respeita aos indicadores de motivação e desmotivação dos militares da FAP.

Tabela 9

Indicadores	Média	Desvio do valor Médio (3)	%		%	
			Motivação		Desmotivação	
Qualidade das instalações	3,055	0,055	0,05	0,94%		
Condições de trabalho	3,047	0,047	0,05	0,81%		
Alimentação	3,039	0,039	0,04	0,67%		
Apoio sanitário	3,031	0,031	0,03	0,54%		
Períodos de trabalho	3,242	0,242	0,24	4,18%		
Condições de higiene e segurança no trabalho	3,109	0,109	0,11	1,89%		
Estabilidade de vida	3,336	0,336	0,34	5,80%		
Qualidade de vida	3,305	0,305	0,30	5,26%		
Renumeração auferida	2,672	-0,328			-0,33	11,70%
Benefícios de acção social	2,719	-0,281			-0,28	10,03%
Benefícios de assistência médica	2,961	-0,039			-0,04	1,39%
Chefia exercida sobre os militares	3,375	0,375	0,38	6,47%		
Transferências de Unidade	2,469	-0,531			-0,53	18,94%
Avaliação formal	3,078	0,078	0,08	1,35%		
O "feedback" informal de avaliação	3,242	0,242	0,24	4,18%		
Coesão existente	3,414	0,414	0,41	7,14%		
Espírito de corpo existente	3,461	0,461	0,46	7,95%		
Relações pessoais e profissionais com superiores hierárquicos	3,547	0,547	0,55	9,43%		
Relações pessoais e profissionais com inferiores hierárquicos	3,656	0,656	0,66	11,32%		
Existência de conflitos pessoais e profissionais	2,859	-0,141			-0,14	5,01%
Formação facultada	2,820	-0,180			-0,18	6,41%
Reconhecimento formal do mérito	2,914	-0,086			-0,09	3,06%
Reconhecimento informal do trabalho	3,172	0,172	0,17	2,96%		
Estatuto reconhecido no interior da organização	3,016	0,016	0,02	0,27%		
Estatuto com reconhecido no exterior da organização	2,922	-0,078			-0,08	2,79%
Progressão na carreira	2,391	-0,609			-0,61	21,73%
Metas e objectivos profissionais propostos	2,961	-0,039			-0,04	1,39%
Produtividade solicitada	3,297	0,297	0,30	5,12%		
Responsabilidade atribuída	3,555	0,555	0,55	9,57%		
Funções exercidas	3,500	0,500	0,50	8,63%		
Expectativas de carreira	2,508	-0,492			-0,49	17,55%
Realização profissional	3,320	0,320	0,32	5,53%		
Totais			100,00%		100,00%	



a. Indicadores de motivação (Resposta à Pergunta 1)

Os factores que se destacam como influenciadores na motivação dos militares são os seguintes por ordem de prioridade:

Tabela 10 – Destaque da Tabela 9 - Indicadores de motivação ordenados

Indicadores	Média	Desvio do valor Médio (3)	% Motivação	
Relações pessoais e profissionais com inferiores hierárquicos	3,656	0,656	0,66	11,32%
Responsabilidade atribuída	3,555	0,555	0,55	9,57%
Relações pessoais e profissionais com superiores hierárquicos	3,547	0,547	0,55	9,43%
Funções exercidas	3,500	0,500	0,50	8,63%
Espírito de corpo existente	3,461	0,461	0,46	7,95%
Coesão existente	3,414	0,414	0,41	7,14%
Chefia exercida sobre os militares	3,375	0,375	0,38	6,47%
Estabilidade de vida	3,336	0,336	0,34	5,80%
Realização profissional	3,320	0,320	0,32	5,53%
Qualidade de vida	3,305	0,305	0,30	5,26%
Produtividade solicitada	3,297	0,297	0,30	5,12%
Períodos de trabalho	3,242	0,242	0,24	4,18%
O “feedback” informal de avaliação	3,242	0,242	0,24	4,18%
Reconhecimento informal do trabalho	3,172	0,172	0,17	2,96%
Condições de higiene e segurança no trabalho	3,109	0,109	0,11	1,89%
Avaliação formal	3,078	0,078	0,08	1,35%
Qualidade das instalações	3,055	0,055	0,05	0,94%
Condições de trabalho	3,047	0,047	0,05	0,81%
Alimentação	3,039	0,039	0,04	0,67%
Apoio sanitário	3,031	0,031	0,03	0,54%
Estatuto reconhecido no interior da organização	3,016	0,016	0,02	0,27%
Totais			5,80	100,00%

b. Indicadores de desmotivação

Os factores que se destacam como influenciadores na desmotivação dos militares são apresentados na Tabela 11, ordenados por prioridade.



Tabela 11 – Destaque da Tabela 9 - Indicadores de desmotivação ordenados

Indicadores	Média	Desvio do valor Médio (3)	% Desmotivação	
Progressão na carreira	2,391	-0,609	-0,61	21,73%
Transferências de Unidade	2,469	-0,531	-0,53	18,94%
Expectativas de carreira	2,508	-0,492	-0,49	17,55%
Renumeração auferida	2,672	-0,328	-0,33	11,70%
Benefícios de acção social	2,719	-0,281	-0,28	10,03%
Formação facultada	2,820	-0,180	-0,18	6,41%
Existência de conflitos pessoais e profissionais	2,859	-0,141	-0,14	5,01%
Reconhecimento formal do mérito	2,914	-0,086	-0,09	3,06%
Estatuto com reconhecido no exterior da organização	2,922	-0,078	-0,08	2,79%
Benefícios de assistência médica	2,961	-0,039	-0,04	1,39%
Metas e objectivos profissionais propostos	2,961	-0,039	-0,04	1,39%
Totais			-2,80	100,00%

c. Verificação da Hipótese 1

Tabela 12 – Destaque da Tabela 9

Indicadores	Média	Desvio do valor Médio (3)	% Motivação		% Desmotivação	
Progressão na carreira	2,286	-0,714	0,00	0,00%	-0,71	20,83%
Expectativas de carreira	2,411	-0,589	0,00	0,00%	-0,59	17,19%

Na Tabela 12 é apresentado um destaque da Tabela 9 dos factores que permitem confirmar a H1 “Os militares da FAP sentem-se desmotivados face às expectativas de progressão na carreira a que estão sujeitos”

3. Indicadores de factores com influência no desempenho de funções

Na tabela 13 são apresentados os resultados do inquérito efectuado no que respeita aos indicadores de factores com influência no desempenho de funções.



Tabela 13

Indicadores	Desvio do		Influência positiva no		Pouca influência no	
	Média	valor médio (2,75)	desempenho de funções		desempenho de funções	
Os bons níveis de satisfação no trabalho	2,211	-0,54	-0,54	15,10%		
Os sistemas de recompensa que me são proporcionados	2,758	0,01			0,01	1,92%
As boas condições do meu local de trabalho	2,359	-0,39	-0,39	10,94%		
O vencimento por mim auferido	2,766	0,02			0,02	3,85%
O reconhecimento através de medalhas e condecorações	2,984	0,23			0,23	57,69%
O reconhecimento informal do meu trabalho	2,813	0,06			0,06	15,38%
O apoio social que me é facultado	2,813	0,06			0,06	15,38%
O sistema de assistência na doença que me é facultado	2,672	-0,08	-0,08	2,19%		
A cultura institucional da FAP	2,742	-0,01	-0,01	0,22%		
Os valores morais existentes na organização	2,633	-0,12	-0,12	3,28%		
O espírito de corpo existente na FAP	2,602	-0,15	-0,15	4,16%		
A minha aspiração profissional	2,539	-0,21	-0,21	5,91%		
A progressão na carreira a que estou sujeito	2,773	0,02			0,02	5,77%
O desenvolvimento profissional que me é facultado	2,680	-0,07	-0,07	1,97%		
A formação profissional que me é proposta	2,695	-0,05	-0,05	1,53%		
O modo como sou tratado pelos meus chefes	2,383	-0,37	-0,37	10,28%		
A chefia que por mim é exercida	2,406	-0,34	-0,34	9,63%		
O bom índice de motivação que tenho	2,148	-0,60	-0,60	16,85%		
A motivação que possuo na realização dos trabalhos	2,109	-0,64	-0,64	17,94%		
				100,00%	100,00%	

**a. Indicadores com influência positiva no desempenho de funções
(Resposta à Pergunta 2)**

Os factores que se destacam como influenciadores positivos no desempenho de funções dos militares são os seguintes por ordem de prioridade:

Tabela 14 – Destaque da Tabela 13 - Indicadores de influência positiva ordenados

Indicadores	Desvio do		Influência positiva no	
	Média	valor médio (2,75)	desempenho de funções	
A motivação que possuo na realização dos trabalhos	2,109	-0,64	-0,64	17,94%
O bom índice de motivação que tenho	2,148	-0,60	-0,60	16,85%
Os bons níveis de satisfação no trabalho	2,211	-0,54	-0,54	15,10%
As boas condições do meu local de trabalho	2,359	-0,39	-0,39	10,94%
O modo como sou tratado pelos meus chefes	2,383	-0,37	-0,37	10,28%
A chefia que por mim é exercida	2,406	-0,34	-0,34	9,63%
A minha aspiração profissional	2,539	-0,21	-0,21	5,91%
O espírito de corpo existente na FAP	2,602	-0,15	-0,15	4,16%
Os valores morais existentes na organização	2,633	-0,12	-0,12	3,28%
O sistema de assistência na doença que me é facultado	2,672	-0,08	-0,08	2,19%
O desenvolvimento profissional que me é facultado	2,680	-0,07	-0,07	1,97%
A formação profissional que me é proposta	2,695	-0,05	-0,05	1,53%
A cultura institucional da FAP	2,742	-0,01	-0,01	0,22%
				-3,57 100,00%



b. Indicadores com pouca influência no desempenho de funções

Os factores que se destacam com pouca influência no desempenho de funções dos militares são os seguintes por ordem de prioridade:

Tabela 15 – Destaque da Tabela 13 - Indicadores de pouca influência ordenados

Indicadores	Média	Desvio do valor médio (2,75)	Pouca influência no desempenho de funções	
O reconhecimento através de medalhas e condecorações	2,984	0,23	0,23	57,69%
O reconhecimento informal do meu trabalho	2,813	0,06	0,06	15,38%
O apoio social que me é facultado	2,813	0,06	0,06	15,38%
A progressão na carreira a que estou sujeito	2,773	0,02	0,02	5,77%
O vencimento por mim auferido	2,766	0,02	0,02	3,85%
Os sistemas de recompensa que me são proporcionados	2,758	0,01	0,01	1,92%
			0,41	100,00%

c. Verificação da Hipótese 2

Tabela 16 – Destaque da Tabela 13

Indicadores	Média	Desvio do valor médio (2,75)	Influência positiva no desempenho de funções		Pouca influência no desempenho de funções	
Os sistemas de recompensa que me são proporcionados	2,758	0,01			0,01	1,92%
O vencimento por mim auferido	2,766	0,02			0,02	3,85%
O reconhecimento através de medalhas e condecorações	2,984	0,23			0,02	57,69%
O reconhecimento informal do meu trabalho	2,813	0,06			0,06	15,38%
O apoio social que me é facultado	2,813	0,06			0,06	15,38%
O sistema de assistência na doença que me é facultado	2,672	-0,08	-0,08	2,19%		

Na Tabela 16 é apresentado um destaque da Tabela 13 dos indicadores relacionados com os sistemas de recompensa. A sua análise permite confirmar a H2 “Os sistemas de recompensa existentes têm pouca influência no desempenho de funções dos militares da FAP”.

4. Indicadores de stress

a. Indicação de fontes geradoras de stress (Resposta à Pergunta 3)

Na Tabela 17 são apresentados os resultados do inquérito efectuado no que respeita aos indicadores de factores geradores de stress.



Tabela 17

Indicadores	Média	Desvio do valor médio (3)	% Indicadores geradores de stress	
A imagem na sociedade civil dos militares	2,539	-0,46	0,00	0,00%
Pouco reconhecimento daquilo que faço (a nível interno)	3,047	0,05	0,05	2,32%
Pressão constante para desempenhar as tarefas atribuídas	2,625	-0,38	0,00	0,00%
Progressão na minha carreira	3,266	0,27	0,27	13,13%
Renumeração auferida	3,164	0,16	0,16	8,11%
Falta de prestígio social	3,078	0,08	0,08	3,86%
Incertezas quanto ao futuro da carreira	3,289	0,29	0,29	14,29%
Rotatividade / Constante mudança de Unidade	3,102	0,10	0,10	5,02%
Relacionamento com superiores hierárquicos	2,008	-0,99	0,00	0,00%
Relacionamento com pares	1,805	-1,20	0,00	0,00%
Relacionamento com inferiores hierárquicos	1,758	-1,24	0,00	0,00%
Falta de espírito de corpo no meu trabalho	2,766	-0,23	0,00	0,00%
Falta de espírito de missão no meu trabalho	2,914	-0,09	0,00	0,00%
Conflitos com superiores hierárquicos	2,422	-0,58	0,00	0,00%
Conflitos com pares	2,320	-0,68	0,00	0,00%
Conflitos com inferiores hierárquicos	2,250	-0,75	0,00	0,00%
Deficientes condições físicas do meu local de trabalho	2,828	-0,17	0,00	0,00%
Recursos humanos insuficientes	3,289	0,29	0,29	14,29%
Recursos materiais insuficientes	3,156	0,16	0,16	7,72%
Horários prolongados	2,555	-0,45	0,00	0,00%
Serviço por turnos	2,320	-0,68	0,00	0,00%
Novos métodos de trabalho	1,836	-1,16	0,00	0,00%
Sobrecarga de trabalho	2,430	-0,57	0,00	0,00%
Esforço físico aplicado no desempenho de funções	2,023	-0,98	0,00	0,00%
O risco de vida associado à condição militar (EX. missões no estrangeiro)	2,531	-0,47	0,00	0,00%
Falta de tempo para a vida pessoal ou familiar	3,117	0,12	0,12	5,79%
Estar numa unidade longe da família	3,516	0,52	0,52	25,48%
Compatibilizar as minhas funções com a vida familiar	2,969	-0,03	0,00	0,00%

2,02 100,00%

Na Tabela 18 são apresentados as fontes geradoras de stress por ordem de importância.

Tabela 18 – Destaque da tabela 17 - Fontes geradoras de stress ordenadas

Indicadores	Média	Desvio	% Indicadores
		do valor médio (3)	geradores de stress
Estar numa unidade longe da família	3,516	0,52	25,48%
Incertezas quanto ao futuro da carreira	3,289	0,29	14,29%
Recursos humanos insuficientes	3,289	0,29	14,29%
Progressão na minha carreira	3,266	0,27	13,13%
Renumeração auferida	3,164	0,16	8,11%
Recursos materiais insuficientes	3,156	0,16	7,72%
Falta de tempo para a vida pessoal ou familiar	3,117	0,12	5,79%
Rotatividade / Constante mudança de Unidade	3,102	0,10	5,02%
Falta de prestígio social	3,078	0,08	3,86%
Pouco reconhecimento daquilo que faço (a nível interno)	3,047	0,05	2,32%

2,02 100,00%



b. Graus de stress (Verificação H3)

Na Gráfico 8 são apresentados os graus de stress percebido através do inquérito efectuado aos militares da amostra. Da sua análise observa-se que a maioria das ocorrências (69) situa-se no grau de “Pouco” stress, pelo que assim fica rejeitada a H3 “Os militares da FAP encontram-se com níveis elevados de stress que afectam o desempenho funcional”.

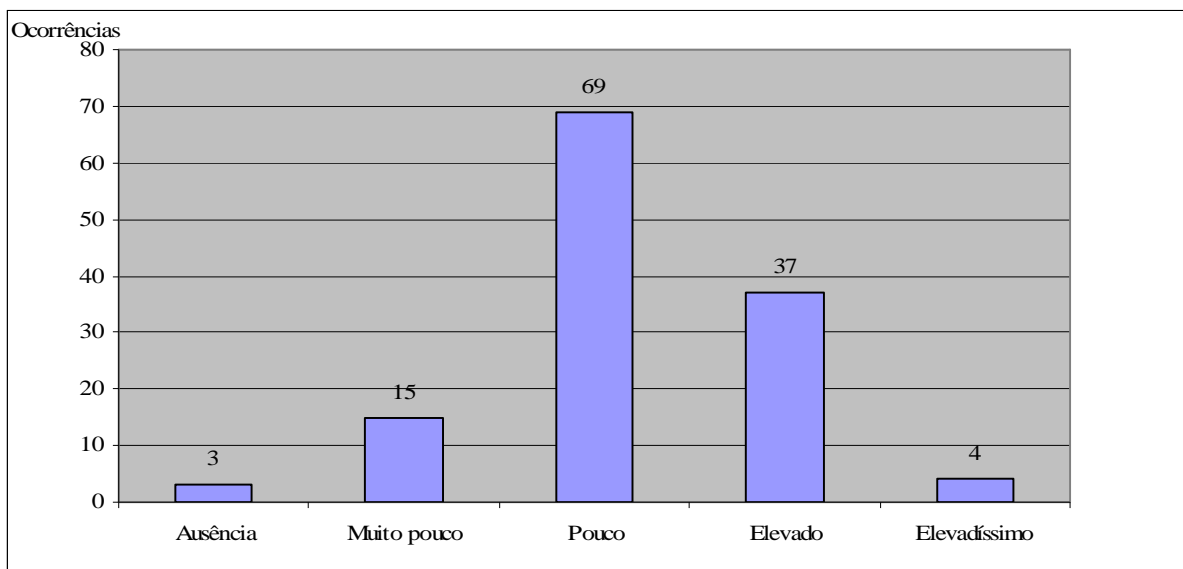


Gráfico 8 – Graus de stress

c. Indicadores de actividades geradoras de stress

Na Gráfico 9 são apresentados os graus de geração de stress da actividade exercida pelos militares da amostra. Da sua análise observa-se que a maioria das ocorrências (65) situa-se no grau de actividade “Moderadamente geradora de stress”, seguindo-se a actividade “Pouco geradora de stress” com 27 ocorrências.

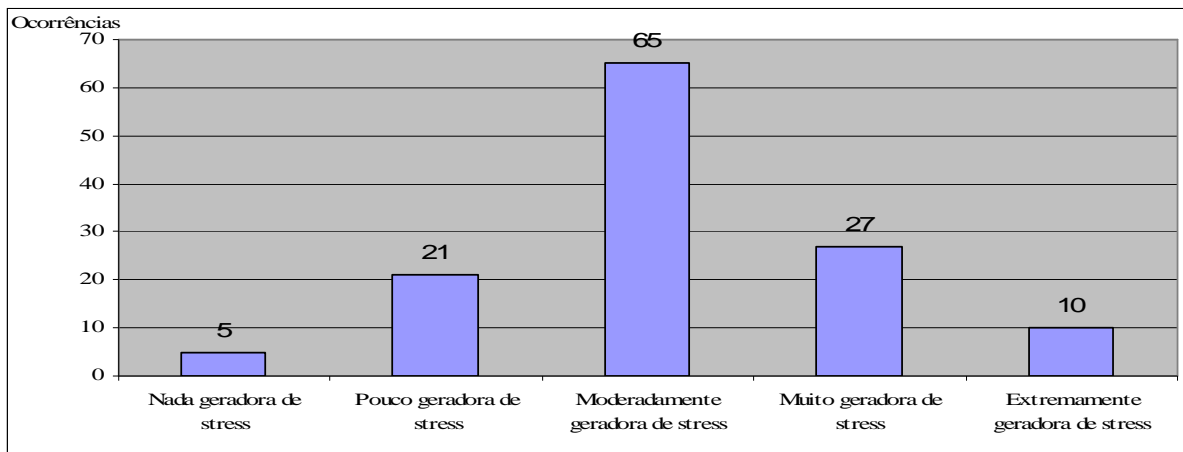


Gráfico 9 – Grau de actividades geradoras de stress



Anexo F – Motivação - Pirâmide das necessidades de Maslow

Na óptica do Capitão-Tenente L. Afonso (2010) não existe significado em falar em motivação sem se abordar a pirâmide das necessidades de Maslow.

De facto, “ Maslow apresentou uma teoria da motivação segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e influência” (Chiavenato, 2000: 393). Segundo este teórico, os indivíduos nascem com cinco níveis de necessidades hierarquizadas segundo a sua influência.

Esta hierarquia entre necessidades humanas pode ser vista como tendo a forma de uma pirâmide (Figura 1). Na sua base estão as necessidades de nível mais baixo, mas com enorme importância, dado que são necessidades primárias e no topo da pirâmide encontram-se as necessidades de nível superior.

Esta teoria tem em conta a permissa que “Somente quando um nível inferior de necessidades está satisfeito é que o nível mais elevado surge no comportamento da pessoa” (Chiavenato, 2000: 395). Ou seja, quando uma necessidade já está satisfeita ela deixa de ser motivadora, passando-se para o nível seguinte.

Com base em Chiavenato e adaptando para os militares da FAP, as necessidades fisiológicas estão relacionadas com a sobrevivência do militar. São normalmente necessidades relacionadas com alimentação, abrigo, repouso, cansaço, fadiga, sono, conforto físico, horário de trabalho, etc.

As necessidades de segurança ou de estabilidade estão relacionadas com a protecção contra o perigo, ameaça ou privação, doença, pobreza, etc.

As necessidades sociais surgem quando as necessidades dos dois níveis inferiores estão já minimamente satisfeitas. Estão relacionadas com a necessidade de inclusão em grupos, aceitação social, amizade com camaradas, interacção com superiores, pares e inferiores hierárquicos, etc.

As necessidades de estima estão relacionadas com o modo pelo qual o militar se avalia e se observa a si próprio. São normalmente necessidades relacionadas com a reputação, o reconhecimento e respeito dos camaradas, prestígio, consideração, etc.



As necessidades de auto-realização são as mais elevadas na pirâmide. Referem-se à necessidade de participação nas decisões, de efectuar trabalho criativo e aspiração à máxima realização pessoal.

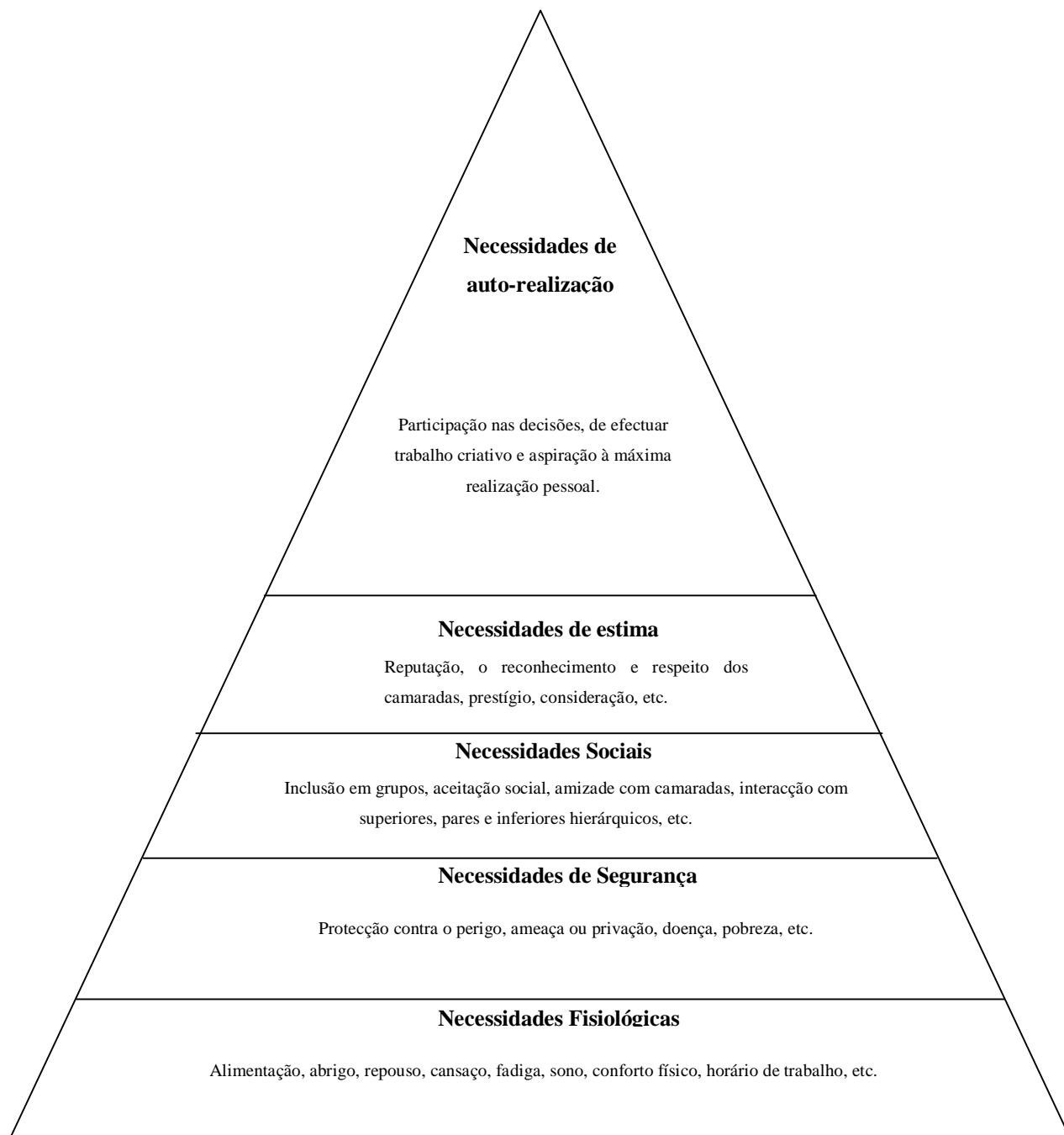


Figura 1



Anexo G – Outros factores humanos influenciadores do desempenho funcional

1. Ambiente

Dependendo da colocação e da função desempenhada na organização, os militares da FAP estão expostos a ambientes físicos muito diversificados com várias condições climáticas associadas. Cada ambiente físico no qual os militares exercem as suas actividades tem características próprias que influenciam o desempenho de funções¹.

O ruído elevado pode ter efeitos negativos a curto e longo prazo. Este ruído pode ser incomodativo, interferir na comunicação verbal, levando a que os militares tenham menor concentração. Os sons elevados “determinam uma activação simpática que, a manter-se persistente, ocasiona um aumento da frequência cardíaca e da tensão arterial. Á exposição ao ruído associa-se fadiga, dores de cabeça, irritabilidade e dificuldade de concentração, prejudicando a execução de tarefas” (Serra, 2002: 492). O ruído elevado faz ainda diminuir as capacidades de integrar e assimilar informação, assim como analisar situações. Pode assim ocorrer um aumento do número de erros e, consequentemente, um também aumento dos acidentes de trabalho.

É importante que os militares que têm que trabalhar em locais onde o ruído se faz sentir com mais intensidade, possam ter equipamento de protecção adequada.

Existem funções que implicam trabalhar em ambientes com grande variedade de fluidos, substâncias químicas e fumos. Nos órgãos de manutenção de aeronaves, por exemplo, os militares têm que utilizar lubrificantes, óleos, compostos de limpeza, etc., além de estarem em permanente contacto com os fumos produzidos pelas aeronaves em operação. Os odores e vapores criados por aquelas substâncias podem ser inaladas pelos militares, com eventuais implicações na sua saúde.

Trabalhar na presença destas substâncias pode afectar o desempenho dos militares, dado que eles tendem a acelerar a execução das tarefas de modo a saírem de uma situação incomodativa².

De modo aos militares poderem executar as suas tarefas de um modo eficiente, torna-se necessário que o trabalho seja executado sob condições próprias de iluminação. Uma luminosidade inadequada, inapropriada ou insuficiente pode ser causa de factores de

¹ Sebenta de aulas ministradas pelo CPISFA no CFMTFA e AFA

² Idem



distracção, podendo aumentar o tempo exigido para a realização do trabalho e levar a eventuais erros e mesmo à quebra de desempenho³.

Devido às exigências das funções exercidas, os militares, por vezes, são expostos a uma grande diversidade de condições meteorológicas desde ventos fortes, chuva intensa até grandes amplitudes térmicas, com temperaturas extremas. É certo que o ser humano se vai adaptando a estas situações, no entanto, em condições climáticas extremas o seu desempenho funcional é afectado, diminuindo as suas performances⁴.

No aspecto do ambiente físico, o desempenho humano é o resultado de uma rede complexa de interligações de variáveis que podem influenciar os próprios militares (Gal et al, 1991: 228).

2. Erros

Parafraseando a sabedoria popular, ‘errar é humano’. É de todo conhecido que o desempenho humano não é perfeito. Desde que um indivíduo esteja envolvido na realização de um trabalho, o erro humano pode estar presente e acontecer a qualquer momento.

No meio aeronáutico esta situação não é excepção, assumindo primordial importância na medida em que muitas vezes podem estar envolvidas vidas humanas. Quando acontece um acidente ou incidente com uma aeronave, depois da sua investigação, é frequente encontrar o erro ou acumulação de erros humanos em simultâneo.

Se for conhecido o teor do trabalho, o ambiente onde ele se processa e todas os mecanismos que orientam o desempenho, existem probabilidades do erro ser evitado e prevenido. Apesar disso, existe alguma dificuldade em fazer uma previsão correcta, apenas se sabendo, quanto mais horas os militares trabalham mais probabilidade existe do erro ser cometido⁵.

A ocorrência de erros está intimamente ligada com o desempenho de tarefas rotineiras, com esquecimentos, com lapsos, com falhas no planeamento e também com enganos.

No entanto, torna-se evidente que a ocorrência de erros no desempenho de funções está também relacionada com a existência de outros factores humanos condicionantes.

³ Sebenta de aulas ministradas pelo CPISFA no CFMTFA e AFA

⁴ Idem

⁵ Idem



3. Carga de trabalho

A carga de trabalho pode ser entendida com a prontidão e disponibilidade que um militar tem para executar uma determinada tarefa. Para se adquirir bons níveis de desempenho é necessário que o militar receba um determinado nível de estimulação, que pode variar de indivíduo para indivíduo. Baixos níveis de estimulação por parte dos chefes podem resultar que o militar preste pouca atenção à ordem dada e assuma uma atitude de desleixo, resultando num baixo nível de rendimento. Por outro lado, quando a exigência é muito elevada pode causar uma detiorização do desempenho. É necessário conciliar as exigências da tarefa com os níveis de estimulação de modo a se obter o máximo rendimento do militar. Na generalidade, os Comandante e Chefes devem usar níveis de estimulação adequados a cada subordinado de modo a se poderem obter os melhores resultados.

“Menciona-se que há sobrecarga de trabalho quando as tarefas a realizar pelo indivíduo ultrapassa a capacidade percebida de responder adequadamente às suas exigências” (Serra, 2002: 483). A sobrecarga de trabalho aparece quando a carga de trabalho é muito elevada, existindo a necessidade de realizar tarefas diversificadas simultaneamente, e as exigências dos chefes, ou níveis de estimulação, são muito elevados. Quase sempre esta situação leva a níveis baixos de desempenho.

Por outro lado, a subcarga de trabalho aparece quando existem poucas tarefas a realizar e as exigências dos chefes, ou níveis de estimulação são reduzidos. “Refere-se que um indivíduo desempenha funções de trabalho em subcarga quando no seu dia-a-dia tem demasiado pouco para fazer ou se envolve numa actividade monótona e repetida em relação à qual não se encontra envolvido nem intelectual nem emocionalmente e, por conseguinte, não se sente estimulado” (Serra, 2002: 486). Esta situação leva também a um baixo nível de desempenho.

A carga de trabalho é subjectiva e pode ser sentida de forma diferente de pessoa para pessoa. Normalmente depende da natureza da tarefa atribuída, sendo condicionada pela exigência física e pela complexidade da situação. A complexidade da tarefa, o tempo disponível e a velocidade que é necessária para a sua realização, são factores que influenciam a carga de trabalho e, consequentemente, o desempenho.



Anexo H – Mecanismos de combate ao stress na FAP

É do conhecimento geral que existem especialidades na FAP que estão mais sujeitas a elevados níveis de stress do que outras.

Os Comandantes têm reconhecido a sua responsabilidade pelo bem-estar dos militares, pelo que têm sido desenvolvidos programas de promoção da saúde. Estes programas têm sido aplicados principalmente a militares e civis da FAP individualmente.

De acordo com a TEN / PSIC Simões¹..., têm aumentado nos últimos anos as abordagens para a redução do stress ocupacional através do aconselhamento individual ou psicoterapia a funcionários que revelam níveis elevados de stress¹.

A formação na área de gestão do stress também tem sido uma realidade. Geralmente esta formação incide sobre educação sobre as causas e consequências do stress para os militares onde também são ministradas técnicas e métodos para a minimização das consequências psicológicas e físicas provocadas pelo stress.

“O Critical Incident Stress Management (CISM) surge como um programa integrado, compreensivo e multifacetado de serviços de intervenção que abrange o contínuo da crise desde a fase antecipatória até aos serviços de acompanhamento¹”.

Este programa foi primeiramente concebido para os profissionais de emergência médica. Nos últimos anos tem vindo a ser alargado o seu âmbito, tendo sido implementado para os controladores de tráfego aéreo civis.

Na FAP existem já procedimentos estabelecidos neste âmbito para as especialidades de controlo de tráfego aéreo, esperando-se que, num futuro próximo, o programa venha a ser também implementado em outras especialidades igualmente expostas a níveis elevados de stress, de modo a se poder reduzir eventual decréscimo nos níveis de desempenho.

O CISM compreende serviços de intervenção desde uma fase inicial de exposição a situações de stress, em que um militar com formação na área de acidentes críticos pode ser chamado a intervir, até aos serviços de acompanhamento que normalmente são prestados pelos psicólogos. O objectivo principal será a rápida recuperação do militar que esteve face a uma situação indutora de stress de modo a poder novamente assumir as suas funções.

¹ Tópico da entrevista com a TEN / PSIC Simões



Anexo I – Determinação da margem de erro da amostra

De acordo com o sítio da Management Business Intelligence¹, a figura 1 “... relaciona o tamanho do universo a ser estudado (população total) com a margem de erro desejada para a pesquisa, com um coeficiente de confiança de 95,5%”.

Sendo a população total de 3372 indivíduos e tendo sido apurados 128 questionários válidos, significa que o erro da amostra situa-se entre os 5% e 10%.

Tamanho da população	Margem de Erro Desejada				Erro da amostra	
	1%	2%	3%	4%	5%	10%
<1.000					222	83
1.000				385	286	91
1.500			638	441	316	94
2.000			714	476	333	95
2.500		1.250	769	500	345	96
3.000		1.364	811	517	353	97
3372		1.458	843	530	359	128
3.500		1.538	870	541	364	98
4.000		1.607	891	549	367	98
4.500		1.667	909	566	370	98
5.000		1.765	938	574	375	98
6.000		1.842	949	579	378	99
7.000		1.905	976	584	381	99
8.000		1.957	989	592	383	99
9.000						
10.000	5.000	2.000	1.000	600	383	99
15.000	6.000	2.143	1.034	606	390	99
20.000	6.667	2.222	1.053	606	392	100
25.000	7.143	2.273	1.064	610	394	100
50.000	8.333	2.381	1.087	617	397	100
100.000	9.091	2.439	1.099	621	398	100
>100.000	10.000	2.500	1.111	625	400	100

Fonte: H. Arkin e R. Colton, Tables for Statisticians (Editora Barnes and Noble)

Figura 1

¹ Disponível em <http://www.mbi.com.br/MBI/biblioteca/tutoriais/amostragem/>